



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**PATRICIA D'AGUIAR BRITTO**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

Brasília  
2015

**PATRICIA D'AGUIAR BRITTO**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de curso de pós-graduação *Lato Sensu* na área de Gestão da Comunicação nas Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Joana d'Arc Bicalho Félix

Co-orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília  
2015

**PATRICIA D'AGUIAR BRITTO**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM UMA REDE DE FRANQUIAS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de curso de pós-graduação *Lato Sensu* na área de Gestão da Comunicação nas Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Joana d'Arc Bicalho Félix

Co-orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabyola Simonassi

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo



## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de dizer que sou eternamente grata a todos que, por algum motivo, e em algum momento desta vida, cruzaram o meu caminho.

Acredito que somos o resultado dos nossos encontros... São eles que nos alimentam a alma, o sonho e a curiosidade para aprender mais. Este trabalho sintetiza um esforço pessoal no sentido do conhecimento. Uma etapa cumprida.

Novos projetos virão, assim como oportunidades inéditas de conhecimento e de encontros. E a vida segue nos proporcionando aperfeiçoamento constante.

Meu muito obrigado a todo o corpo docente da pós-graduação de Comunicação do Uniceub e aos colegas de uma turma muito integrada e engajada. Todo o meu amor e gratidão à minha família, meus amigos, e especialmente ao meu marido, pela força que sempre deu para que eu seguisse o caminho do coração.

Por fim, quero dizer que me sinto realizada com a conclusão deste trabalho.

Gratidão. Sempre!

*“Pode-se ouvir de  
diferentes maneiras.*

*Podemos ouvir  
procurando interpretar o  
que o outro está  
dizendo, ou  
comparando esses  
dizeres com o que já  
sabemos.*

*Podeis ouvir com todas  
as reações de vossa  
memória ativa. Mas só  
há uma única maneira  
de escutar realmente,  
que é escutar sem a  
“tagarelice”.*

Jiddu Krishnamurti

## **RESUMO**

O presente trabalho trata da importância da comunicação interna para o bom funcionamento das organizações e faz um estudo de caso com uma empresa de franquias de âmbito nacional no setor de alimentação, a rede Giraffas. A partir de uma pesquisa de opinião, buscou identificar aspectos da comunicação da empresa com os franqueados, reconhecidos pela rede como parceiros-investidores, e um dos seus principais públicos. Após realizar pesquisa bibliográfica, foram desenvolvidos os seguintes conceitos relativos ao tema: comunicação e cultura organizacional, ferramentas de comunicação, sistema de franquias no Brasil e no mundo e comunicação em empresas de franquias. Como resultado, desta pesquisa foi ressaltado o papel fundamental da comunicação na construção da identidade de uma empresa, e as suas potencialidades para obtenção do engajamento dos seus agentes internos, assim como para a definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais. O trabalho explica ainda o sistema de franquias, o seu surgimento e as principais vantagens deste modelo de negócio e particularidades da sua comunicação. O estudo de caso da comunicação da rede Giraffas se inicia a partir da distribuição de questionários para franqueados e de uma entrevista com o responsável pela Diretoria de Marketing da empresa. Como resultado, esta monografia apresenta um diagnóstico dos processos de comunicação da empresa tanto pela ótica da franqueadora como dos franqueados.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; comunicação interna; franquias

## **ABSTRACT**

The following work discusses the importance of internal communication for the success of organizations and makes a case study with a Brazilian fast food franchise company: Giraffas. After conducting a survey it was possible to identify aspects of communication between the company and one of its main public, franchisees. From literature, the following concepts were developed on the theme: communication and organizational culture and communication tools, the franchise system in Brazil and the world and communication in franchise businesses. As a result, it was pointed out the crucial role of communication in building the identity of a company, changes in the dynamics of organizations that have occurred with the development of technology and the emergence of new tools. The work also explains the franchise system, its appearance and the main advantages of this business model, as well as the main features of their communication. The case study of Giraffas communication starts from the distribution of questionnaires to franchisees and an interview with the company's marketing director. As a result, this monograph presents a diagnosis of the company's communication processes from the perspective of both franchisor and franchisee. At the end, it presents some considerations about the data found.

**Keywords:** Organizational communication; internal communication; franchises



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Comunicação Interna.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1 Ferramentas de Comunicação Interna.....</b>	<b>18</b>
<b>2 AS FRANQUIAS NO PAÍS E NO MUNDO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 O Surgimento das Franquias.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 As Franquias no Brasil.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Os modelos de Franquias.....</b>	<b>28</b>
<b>3 A COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS DE FRANQUIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4 A REDE GIRAFFAS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 A comunicação com franqueados na rede Giraffas.....</b>	<b>38</b>
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Coleta de Dados da Pesquisa.....</b>	<b>43</b>
<b>6 A COMUNICAÇÃO SOB A ÓTICA DOS FRANQUEADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>6.1 Análise de resultados da pesquisa.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndice A – Questionário para Franqueados.....</b>	<b>60</b>
<b>Apêndice B – Questionário para Empresa Franqueadora.....</b>	<b>64</b>
<b>Apêndice C – Imagens Whats App.....</b>	<b>67</b>
<b>Apêndice D – Imagem Giraportal.....</b>	<b>69</b>
<b>Apêndice E – Circular para franqueados.....</b>	<b>70</b>

## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico vem gerando profundas mudanças na sociedade atual. As novas formas de se comunicar também têm transformado a maneira de se relacionar entre as pessoas. Alinhados a estas mudanças, formatos inovadores foram absorvidos pelo mundo corporativo. Mais participativa e integrada aos objetivos e valores da empresa, a comunicação hoje é percebida como objeto relevante de transformação e elemento essencial quando se trata do alinhamento e/ou manutenção de aspectos culturais de uma organização.

Hoje, uma grande variedade de informações circula entre canais variados. As novas tecnologias trouxeram uma série de vantagens competitivas para as empresas. Além da vasta disponibilidade de conteúdos, os avanços da tecnologia viabilizaram, entre outras ações, ampliação das possibilidades, das parcerias, das trocas de informações e experiências, expansão e exploração de mercados diversos, em virtude da possibilidade de se trabalhar a custos mais baixos. Podemos, portanto, afirmar que o ritmo no mundo dos negócios mudou. Alguns autores ressaltam que o mundo ficou maior e mais rápido.

Como um motor que impulsiona as organizações a uma série de transformações, a comunicação empresarial passa a obter o reconhecimento por possibilitar, entre outras coisas, o engajamento dos seus agentes internos para o alcance das metas traçadas e para adesão dos funcionários em programas estratégicos da instituição. Estes são alguns exemplos das suas potencialidades. Para alcançar seus objetivos, ela conta com diferentes canais, cada um deles visando atender interesses e expectativas localizados, e atingir mercados e públicos específicos.

Apesar do vasto leque de possibilidades, é imprescindível que a comunicação empresarial considere elementos essenciais para que seus propósitos sejam atingidos. Assim, qualidade, conteúdo, linguagem, utilização de novas mídias e adequação tecnológica são aspectos que devem ser postos em primeiro plano ao se pensar a comunicação de uma empresa. Além destes critérios, vários autores consultados defendem, no processo de profissionalização da área, a adoção de

princípios como transparência, envolvimento e comprometimento de altos níveis hierárquicos da empresa e a atuação por profissionais de comunicação.

Como resultado, uma comunicação interna eficaz, permite que as empresas percebam seus funcionários rumo a um objetivo comum e ainda observem a existência de maior confiança nas suas lideranças, com mais interação entre os colegas e comprometimento com as metas da empresa.

Partindo do princípio de que a comunicação interna é essencial para o bom funcionamento das organizações e que as empresas que buscam eficiência nesta área obtém mais sucesso, o objetivo deste trabalho foi identificar elementos considerados importantes por uma empresa de nível nacional na sua comunicação com colaboradores e vice-versa.

Uma rede de franquias no setor de alimentação originada em Brasília e reconhecida como uma das principais nacionais no ramo, o Giraffas, tornou-se objeto desta pesquisa, que buscou identificar aspectos da sua comunicação com um dos seus principais públicos: os franqueados.

O sistema de franquias é bem conhecido no Brasil e no mundo e representa um importante segmento econômico no mundo. Significa, para muitos, a oportunidade e a possibilidade de empreender de forma menos arriscada, pois utiliza-se da experiência adquirida por uma rede (franqueadora) capaz de dar todo o suporte necessário para a distribuição de bens e/ou serviços.

Este modelo de negócio apresenta uma série de vantagens para o franqueador. Primeiramente, porque oferece a possibilidade de ampliação de mercado, com instalação e operação em diversos pontos, inclusive em localidades distintas. Além disso, porque pode contar com capital e força de trabalho dos franqueados. Para o franqueado, por sua vez, é vantajoso na medida em que o empreendimento apresenta risco reduzido, conta com o know-how adquirido pela franqueadora - que oferece estrutura de suporte em áreas diversas - e, sobretudo porque não necessita investir em inovação, uma das chaves do mercado para manter vantagem competitiva.

Segundo a Associação Brasileira de Franquias (ABF), o setor de *franchising* representava, em 2013, 2,4% do PIB, e perspectiva de crescimento considerável a cada ano. Neste ano (2013), o setor faturou mais de R\$ 115 bilhões no Brasil.

Até o final de 2015, o Giraffas faz uma previsão de faturamento da ordem de R\$ 760 milhões. Hoje a rede encontra-se em 129 municípios localizados em 26 estados brasileiros e lida com 250 franqueados interessados em questões como vendas, marketing, promoções, composição de custos, fornecimento de mercadorias, insumos, cardápios, recursos humanos, operacionais, entre outras.

Por meio de uma entrevista com o diretor de marketing da rede de franquias e também de questionários distribuídos a um percentual de 20% dos franqueados, este trabalho buscou identificar como é a estrutura de comunicação da rede e quais as ferramentas utilizadas para comunicar-se com o que eles chamam de parceiros-investidores.

Assim, após explorar bibliografia acerca da temática proposta – comunicação interna e empresas de franquias – foram identificadas as principais ferramentas de comunicação utilizadas pela rede, bem como os trâmites pelos quais passa toda a comunicação da rede de franquias originada em Brasília.

Este trabalho de monografia faz, portanto, um diagnóstico da comunicação do Giraffas com os franqueados, responsáveis, por sua vez, pelo desafio de gerir a ponta da cadeia produtiva dentro dos padrões estabelecidos pela rede. Ou seja, com aqueles efetivamente responsáveis pelo produto final consumido pelo cliente.

Estruturado em seis capítulos, o primeiro deles salienta a importância da comunicação nas organizações e o seu papel fundamental para construção da identidade das empresas. Ele trata ainda da comunicação interna como elemento essencial para a sobrevivência e desempenho das organizações e faz um panorama dos avanços ocorridos na área a partir do desenvolvimento da tecnologia e do surgimento de novas ferramentas, que deram mais dinamismo à comunicação organizacional.

O segundo capítulo explica o sistema de franquias no Brasil e no mundo, o seu surgimento e as principais vantagens de um modelo de negócio que se transformou em um dos segmentos econômicos mais importantes da atualidade.

No terceiro capítulo, buscou-se informações de como ocorre a comunicação em empresas de franquias. Suas particularidades, e ferramentas mais utilizadas.

Em seguida, no quarto capítulo, a rede Giraffas é apresentada como uma das maiores redes de *fast-food* do país. As dinâmicas de comunicação da rede com os

franqueados, sob o ponto de vista da empresa franqueadora, são descritas neste capítulo.

A metodologia de pesquisa e a forma como foram coletados os dados desta pesquisa são relatadas no quinto capítulo. O sexto e último capítulo, por sua vez, apresenta a comunicação do Giraffas sob a ótica dos franqueados. Este último capítulo apresenta os resultados da pesquisa de opinião realizada e apresenta algumas considerações acerca dos dados encontrados.

## 1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, o desenvolvimento de novas tecnologias gerou mudanças sociais profundas e inaugurou uma nova forma de se comunicar. Bueno (2003) afirma que o mundo ficou maior e mais rápido. O mundo dos negócios também incorporou um novo ritmo com diferentes oportunidades de negócios gerados a partir de transformações nos hábitos de consumo, pela forma de se relacionar e de se comunicar. Com tantas transformações sociais, a comunicação organizacional se ajustou de forma a acompanhar estas mudanças. As atividades que eram desempenhadas de maneira isolada e difusa, passaram a um processo integrado de relacionamento com os seus diversos públicos. A comunicação empresarial passou a trabalhar com diferentes canais criados para dar conta de interesses e expectativas localizados, esta comunicação tem a tendência de segmentação de mercados e de públicos. Ágil e interativa, ela agora possibilita às organizações, de forma abrangente, a troca de informações e experiências.

Há uma verdade que não pode ser contestada: com as novas tecnologias, dentre as quais a Internet, tudo muda. A humanidade está, definitivamente, atravessando uma nova era, que se caracteriza por aceleração dos contatos – e de relacionamentos –, ampliação dos espaços e derrubada de conceitos tradicionais, como os de mercado, de vendas, de propriedade e, com certeza, de Comunicação Empresarial. (BUENO, 2003, p.46).

Face às mudanças acarretadas na sociedade, Kunsch (1997) vê a comunicação organizacional como fundamental para a disseminação não só de informações, mas também dos novos aspectos de globalização. Assim, ela se torna imprescindível diante da necessidade de se estabelecer políticas e estratégias para administrar possíveis conflitos sociais decorrentes da transformação econômica.

Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional. (KUNSCH, 1997, p. 149).

Para a autora, é evidente que a comunicação organizacional torna-se uma ferramenta estratégica para a sobrevivência e desempenho das organizações.

Baldissera (2000) também entende a comunicação como elemento estratégico das organizações ao incorporar a função de “reforçar e preservar a identidade organizacional”.

Assim, a comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização. (BALDISSERA, 2000, p.13).

Considerando-se, ainda, a comunicação nos quadros das empresas contemporâneas, é importante dizer que “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido” (BUENO, 2003, p.4).

Baldissera (2000) explica a importância das organizações como agentes de manutenção e de transformação da cultura, papel este reconhecido pelos públicos e pela sociedade.

Os valores agregados à imagem permitem que as organizações exerçam um determinado poder que é sempre relacional e circunstancial. Assim, podem interagir para a manutenção de regras, crenças e valores ou, se for o caso, apontar para a consolidação de relações que inauguram novas representações e significações. (BALDISSERA, 2000, p. 13).

Assim, segundo o autor, a imagem das organizações é construída a partir de alguns traços de identidade comunicados e que reforçam sua “personalidade”.

Para ele, a comunicação organizacional é, dentre outras, uma estratégia de gestão necessária para que esses conjuntos de pressupostos que representam sua identidade e imagem se perpetuem.

Assim, ele ressalta a importância da comunicação na construção de sentidos dos seus participantes - emissor e receptor – a partir de um jogo de relações interativas a partir da utilização de diferentes graus de linguagens.

Devido ao seu papel estratégico, Bueno defende que as atividades de comunicação sejam desenvolvidas por profissionais que conheçam e entendam a organização na perspectiva sistêmica.

A comunicação empresarial caminha celeremente para se constituir em um processo vital de inteligência empresarial, acionado por pessoas capacitadas, profissionais na acepção do termo. É que para manejar tais instrumentos, é preciso entender do riscado, o que significa que o profissional de comunicação empresarial não pode ser mais um cidadão (mais apropriadamente uma cidadã, já que a mulher é maioria nessa área) que só entende de comunicação. Ele agora se transformou num gestor de informações, com o domínio de várias línguas e discursos, além de conteúdos que se situam em outras esferas, como a administração, a sociologia, a antropologia (os estudos de cultura da organização estão na crista da onda neste início do milênio) e a tecnologia da informação. Passou a utilizar mais amplamente os bancos de dados inteligentes e a exigir, dos seus profissionais, uma postura de estrategistas, que saiba planejar, antecipar mudanças e, se possível, com suas ações e produtos, acertar na mosca, pondo em polvorosa os concorrentes. (BUENO, 2003, p. 3).

Nesta perspectiva, Torquato (2002) coloca a comunicação organizacional como uma possibilidade sistêmica que reúne quatro modalidades, cada uma com suas atribuições definidas.

Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica formam, então, de acordo com Kunsch (2003), o que hoje se denomina Comunicação Organizacional Integrada.

Considerada uma “arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma rápida”, Kunsch (2003, p.149) defende que a comunicação integrada de uma organização é a porta para se cultivar e concretizar a imagem de uma empresa, produto ou serviço.

## **1.1 Comunicação Interna**

Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna ocorre de forma paralela ao fluxo de comunicação necessária para o funcionamento das organizações.

Seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003, p.154).



Área estratégica nas empresas, a comunicação interna deve, na opinião de Kunsch (2003), participar do conjunto de definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. O apoio da diretoria, dos profissionais de comunicação e de demais agentes envolvidos, torna-se, portanto, essencial para que os projetos e programas implementados pela empresa sejam bem sucedidos.

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos. (KUNSCH, 2003, p. 156).

Para Ferrari (2009, p. 267), “a comunicação organizacional tem como função propagar as diretrizes e políticas da organização para o seu público imediato, que é o interno, mas também tem o dever de refletir tais normas para o público externo”. Este processo, a seu ver, deve considerar aspectos como respeito à diversidade, diálogo, sustentabilidade, preocupação com o público interno e com a sociedade de uma maneira geral, assim como harmonização de interesses, gestão da informação para diferentes *stakeholders*, construção de imagem e da reputação, e ainda estratégia e relacionamento. Para a autora todos estes são conceitos que se ligam à comunicação organizacional.

Da mesma forma, Kunsch (2003) acredita que para que seja vista como eficiente, a comunicação deve ter como premissa a disposição da direção em abrir as informações, a autenticidade, usando a verdade como princípio, a rapidez e competência, o respeito às diferenças individuais, a gestão participativa, a utilização de novas tecnologias e o gerenciamento de pessoal técnico especializado, responsáveis pela comunicação de forma simétrica entre todo o corpo funcional.

A comunicação, para ela, é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo. Não simplesmente uma transmissão de informações.

Kunsch (2003) faz uma alusão aos “sete cês” ao mencionar a nova arquitetura organizacional. São eles: Confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração, correção de curso e clima bom.

Esses se aplicam e devem caracterizar o verdadeiro papel da comunicação nas organizações: estabelecer confiança; possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito (KUNSCH, 2003, p.160).

Vista como uma possibilidade de estímulo ao diálogo e à troca de informações, a importância da comunicação interna reside ainda, segundo Kunsch (2003) no desenvolvimento das pessoas, da organização e da sociedade. Por este motivo, ela defende que as diferentes necessidades de informações sejam consideradas a partir de cada segmento do público interno, assim como ocorre com o público externo, que é visto de maneira holística, porém tratado de maneira personalizada.

Bueno (2003) lembra que, a partir dos anos 90, a comunicação tornou-se processo fundamental das empresas ou entidades com todos os seus públicos de interesse. Esta mudança, na opinião do autor, “acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la” (p. 7)

A partir destas transformações, Bueno destaca mudanças ocorridas nas relações empresariais com seus públicos internos.

Esta mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que a assumiram, no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseqüente valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício da plena cidadania (BUENO, 2003, p.7).

A tarefa de pensar, avaliar e fazer prognósticos na área de comunicação interna ficou a cargo, segundo Kunsch (1997) dos relações públicas. A autora cita em sua obra Grunig e Hunt:

Para eles [Grunig e Hunt], muitas definições contém dois elementos: comunicação e gerenciamento. Ou seja: relações públicas é o caminho formal pelo qual as organizações se comunicam com seus públicos, de forma planejada – ou administrada. (KUNSCH, 1997, p,120).

Kunsch ressalta a importância do relacionamento dos relações públicas com seus vários públicos estratégicos. Hunt e Grunig (apud KUNSCH, 1997) explicam a diferença entre “público”(genericamente) e *stakeholders* (uma espécie de acionistas, sem o ser em forma financeira).

*Stakeholders* são pessoas ou grupos que estão *lincados* (*linked*, mais do que apenas ligadas) a uma organização porque entre as duas partes há interesses recíprocos. Quem tem um link com uma organização tem um *stake* com ela, faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma *quota* nela aplicada. Um *stakeholder*, portanto, é “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados”, resumem Hunt e Grunig, citando Archie B. Carrol. Enfim, trata-se, para nós, dos públicos-alvos ou, em uma linguagem mais moderna, públicos estratégicos. (KUNSCH, 1997, p.120)

Mapear os públicos lincados a uma organização é, para Kunsch, o primeiro passo no gerenciamento estratégico de relações públicas. Um dos primeiros passos no planejamento estratégico.

Nessa lista típica acabarão sendo arrolados: proprietários, advogados do consumidor, clientes, concorrentes, meios de comunicação, empregados, grupos de interesse especial, ambientalistas, fornecedores, governos e organizações da comunidade local. (KUNSCH, 1997, p. 120)

A autora acredita que uma comunicação com estes públicos possibilita a construção de um relacionamento estável e de longo prazo essencial para a administração de possíveis conflitos.

Matrat (apud KUNSCH, 1997) salienta que os públicos devem ser avaliados a partir do poder que têm de influir nos objetivos da organização. Tendo em vista que muitos podem interferir de forma positiva ou adversa, o autor acredita que estes públicos devem ser tratados a partir de parâmetros dinâmicos, pois “fatos emergentes ou ocasionais podem determinar o surgimento de públicos estratégicos”. Da mesma forma, o autor reforça a necessidade de se levar em conta “aspectos circunstanciais, conjunturais ou mesmo a partir de crises da dinâmica histórica da sociedade” (p.120).

### 1.1.1 Ferramentas de Comunicação Interna

As mudanças ocorridas no dia-a-dia das empresas a partir da introdução de novas tecnologias geraram reflexos nos processos comunicacionais.

Kunsch (2003, p.160) salienta que, para alcançar seus objetivos, é imprescindível considerar alguns aspectos da comunicação interna como: “políticas, qualidade, conteúdo, linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas”.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realiza efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p.160).

Entretanto, com mais dinamismo, esta nova forma de se comunicar deixou as empresas mais vulneráveis. Por este motivo, Bueno ressalta a necessidade de uma maior atenção por parte dos gestores da comunicação empresarial ao utilizarem os meios eletrônicos.

Os canais de relacionamento com os públicos de interesse devem pautar-se, agora, por agilidade e interatividade, e os comunicadores organizacionais devem ter a capacidade de estabelecer estratégias que levem em conta a potencialidade da Internet (BUENO, 2003, p. 60)

Uma das maiores ferramentas de comunicação da atualidade, O'Brien (2013) considera a internet a maior e mais importante rede das redes, tendo transformado-se em uma “*super-rodovia de informações*” em contínua expansão:

A internet continua expandindo-se à medida que mais e mais empresas e organizações e seus usuários, computadores e redes vão juntando-se à sua rede global. Atualmente, milhares de redes empresariais, educacionais e de pesquisa conectam, uns aos outros, milhões de sistemas de computadores e usuários de mais de 200 países. Em 2010, o número de usuários atingiu os 2 bilhões, o que representava aproximadamente um terço da população mundial (O'BRIEN, 2013, p. 213).

Apesar da amplitude deste sistema de comunicação, Bueno (2003) alerta ao fato de que “a alma da Internet”, consiste na produção de conteúdo relevante. Este aspecto, porém, é colocado, muitas vezes, em segundo plano.

Torquato (2002) observa a comunicação a partir do seu potencial para a execução de programas e propósitos da empresa. Neste sentido, ele aponta jornais,

revistas e boletins periódicos, programas de rádio e TV em circuito interno como alguns canais importantes. A escolha da ferramenta ideal, entretanto, deverá, na opinião do autor, levar em conta aspectos como o porte da organização, a dimensão das suas unidades, o público que se pretende atingir e a periodicidade das mensagens.

Partindo deste princípio, Torquato (2002) esclarece que o planejamento estratégico deverá sempre considerar a realidade de todas as formas de comunicação na organização.

O e-mail é um importante canal citado por Laudon e Laudon (1999). Por ser um meio eficaz e de baixo custo, é apontado pelo autor como ferramenta mais utilizada na Internet graças à sua possibilidade de transmitir informações e mensagens de forma instantânea independente do lugar ou distância dos seus emissores e receptores. Para os autores, este é hoje o canal mais popular e uma das formas mais rápidas de envio da mensagem.

Assim como eles, O'Brien (2013) salienta que o correio eletrônico é um dos usos mais populares da internet para troca de mensagens. "As mensagens de correio eletrônico da internet normalmente chegam em segundos ou em alguns minutos, de qualquer parte do mundo, e podem ser na forma de arquivos de dados, texto, fax e vídeo". (2013, p.214)

Apesar da variedade de novas tecnologias surgirem a cada dia, Bueno alerta para o fato de muitas empresas ainda encontram dificuldades para se adaptar a elas, uma vez que contam, muitas vezes, com linguagens e formatos ainda não totalmente conhecidos. Entretanto, esta adaptação vem ocorrendo aos poucos.

Entre as novas ferramentas citadas por Bueno (2003, p.60) estão as newsletters eletrônicas, responsáveis por dar suporte a informações gerenciais e as Intranets, que "ocupam espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna".

O'Brien define intranet:

É uma rede instalada dentro da organização e que utiliza tecnologia da internet para proporcionar um ambiente semelhante ao da Internet dentro da empresa para compartilhamento de informações, comunicações, colaboração e auxílio aos processos empresariais (O'BRIEN, 2013, p.217).

Protegida por medidas de segurança como senhas, criptografia e firewall, o autor explica que a intranet é uma tecnologia que vem sendo implementada em todos os tipos de organizações e possibilita a melhoria significativa da comunicação assim como a colaboração dentro das empresas. Através de um portal, o navegador da intranet pode ser iniciado no PC ou na estação de trabalho para enviar mensagens em diferentes formatos para ou entre funcionários de uma organização. O'Brien cita ainda recursos da intranet (*groupware*), que também podem ser utilizados para melhorar a colaboração em projetos por meio de grupos de discussão, salas de bate-papo e áudio e videoconferência.

As intranets corporativas também passaram a aproveitar a vantagem de criar e publicar documentos multimídia com hiperlinks em bancos de dados acessíveis nos servidores da World Wide Web. Comparativamente, a facilidade, o apelo e o custo reduzido da publicação de informações multimídia da empresa e do acesso interno a esses dados via sites da intranet têm sido as principais razões para o grande aumento no uso de intranets nas empresas (O'BRIEN, 2013, p.217).

Jornais internos, desenhos técnicos e catálogos de produtos são alguns dos produtos que, segundo o autor, podem ser publicados na intranet, inclusive em páginas hipermídia da web, por correio eletrônico ou por transmissão na rede, como parte das aplicações empresariais desenvolvidas internamente.

As intranets também estão sendo utilizadas como plataforma para criação e utilização de aplicações empresariais fundamentais para auxiliar as operações e a tomada de decisões corporativas por toda a empresa interconectada em rede. Por exemplo, muitas empresas estão criando aplicações personalizadas, como para gerenciamento de vendas, controle de estoque, e processamento de pedido, e portais de informações corporativas que podem ser implementadas nas intranets, extranets e internet. Muitas dessas aplicações são projetadas para servir de interface com os bancos de dados e sistemas legados existentes na companhia, bem como para acessar essas informações. Os funcionários da companhia ou os parceiros comerciais acessam e executam essas aplicações utilizando navegadores web de qualquer ponto da rede sempre que precisarem. (O'BRIEN, 2013, p. 219)

Apesar de ser uma ferramenta fundamental na atualidade, Bueno ressalta que, por atender distintos perfis de consumidores e de informações, as intranets devem dispor de um “regulamento” para que se discipline a oferta e evite o excesso de informações ou a divulgação de informações de pouco valor, que podem levar ao desinteresse de alguns segmentos.

As empresas ou entidades precisam partir do pressuposto de que há perfis distintos de consumidores de informações e devem buscar coletá-las,

formatá-las e disponibilizá-las para suprir as necessidades. É fundamental que estimulem a participação de todos que estão a elas integradas, mas que disponham de um “regulamento” que discipline a oferta de informações, a fim de evitar que o excesso leve à apatia e ao desinteresse (BUENO, 2003, p. 59)

Na opinião do autor, as Intranets devem ser planejadas e executadas por profissionais habilitados com o objetivo de abrir espaço para debates e, principalmente, para a partilha e geração de conhecimentos inerentes ao processo de tomada de decisões.

Elaborada estrategicamente, Bueno acredita que a Intranet cria condições para a moderna gestão do conhecimento. Abre espaço para a convivência, reúne espíritos e mentes em prol do desenvolvimento organizacional.

Bueno (2003), no entanto, defende uma avaliação sistemática dos canais de relacionamento para que eles possam ser redimensionados de acordo com as necessidades. Neste caso, ele exemplifica com situações como mudanças de mercado, inserção em novas áreas de atuação e processos de fusão, que exigiriam uma nova dinâmica de comunicação e, portanto, ajuste dos canais.

Ainda entre as novas tecnologias, O'Brien (2013) esclarece as possibilidades da extranet como uma possibilidade de conexão das empresas ao mundo externo, como forma de melhorar o seu funcionamento:

São ligações de rede que utilizam tecnologia da internet para interconectar a internet de uma empresa com as intranets de clientes, fornecedores ou outros parceiros comerciais... Desse modo, as extranets permitem que clientes, fornecedores, consultores, terceirizados, futuros clientes e outras pessoas acessem os sites da intranet e outros bancos de dados da companhia (O'BRIEN, 2013, P. 220).

A extranet, de acordo com O'Brien (2013), é uma opção para as empresas criarem e estreitarem relações estratégicas com clientes e fornecedores e viabilizam mais colaboração da empresa com clientes e outros parceiros comerciais, além de facilitar o processo on-line e interativo de desenvolvimento e marketing de produtos voltados ao cliente, propiciando qualidade de produto e, conseqüentemente, sua melhor comercialização.

Além da redução considerável dos custos, o uso de novas tecnologias para a comunicação se tornou estratégico e vital para as empresas pois, além de ajudar as empresas a romperem as barreiras geográficas, de tempo e de estrutura,

ferramentas como internet, extranet e intranet exigem ainda menos tempo para ação e/ou reação da empresa. Além disso, vale ressaltar que estas tecnologias favorecem a colaboração entre equipes e o desenvolvimento de processos operacionais.

Uma das formas mais antigas de comunicação interna, os *house-organs* - publicações institucionais endereçadas ao público interno - desempenham ainda papel importante na comunicação com diversos públicos de interesse de uma organização, entretanto, Bueno (2003) alerta ao fato de que, com frequência este tipo de publicação serve-se para “levantar o ego de executivos”, o de registrar apenas fatos já ocorridos, sem o dinamismo de outros veículos impressos que têm como premissa a entrega de informações atualizadas.

Não apenas os *house-organs* precisam ser investigados, tendo em vista as demandas do seu público leitor, mas também é necessário descobrir o que pensam os internautas do site institucional da empresa e o que fazer para melhorar a sua interação com determinados públicos (*stakeholders*), como os profissionais de imprensa, a comunidade acadêmico-científica e os clientes em particular (BUENO, 2003, p.247).

Matos (2006) reforça que a comunicação interna de uma empresa é caracterizada pela cultura da empresa e perfil de seu público-alvo. Além das ferramentas já citadas: *house-organs* e intranets, ele coloca as reuniões de reflexão como uma importante ferramenta de comunicação, assim como os murais de notícias.

Seja quais forem as ferramentas adotadas pelas organizações, vale ressaltar que, segundo Kunsch (2003), a disposição da direção em abrir as informações, a transparência, tendo a verdade como princípio, são elementos essenciais para a execução de uma comunicação interna de qualidade. Agindo com rapidez e competência, esta deve levar em conta ainda o respeito às diferenças individuais e ser capaz de, a partir da gestão participativa, propiciar oportunidade de mudanças culturais.



## 2 AS FRANQUIAS NO PAÍS E NO MUNDO

Devido ao grande número de redes, o sistema de franquias é bem conhecido no Brasil e no mundo. De acordo com o manual de franquias elaborado pelo Sebrae em 2013, uma empresa de franquia caracteriza-se pelo direito de utilizar a marca de outra que, por sua vez, comercializará seus produtos e serviços e gerará no consumidor a expectativa de ver o mesmo modelo de negócio nos diversos locais onde ele se deparar com aquela marca.

De forma simplificada podemos dizer que é uma estratégia empresarial para distribuição e comercialização de produtos e serviços e que a franquia de negócio formatado (Business Format Franchising) é a que melhor tem representado os sistemas de franquia comercializados hoje em dia. (SEBRAE, 2015).

Ainda segundo o Sebrae:

Esse modelo se caracteriza pela existência de um contrato, no qual uma empresa, detentora de uma marca ou patente (franqueador), utiliza o sistema de franquias para expandir seus negócios, concedendo a outros (franqueados) o direito de uso de sua marca ou patente e de exploração comercial do que tiver sido desenvolvido ou testado por ela. Para reproduzir corretamente o modelo e se beneficiar de um negócio experimentado e bem sucedido, o franqueado deverá receber orientação para a instalação e operação da unidade franqueada, mantendo o padrão exigido e remunerando a franqueadora pela concessão dos direitos e pela transferência desses conhecimentos. (SEBRAE, 2015).

Para Dahab (1996) as franquias hoje são um importante segmento econômico no mundo e representam para muitos a oportunidade e possibilidade de empreender de forma menos arriscada, uma vez que é possível abrir um negócio utilizando-se do *know-how* desenvolvido a partir da experiência de uma rede que, por sua vez, oferece ainda amplo suporte em diversas áreas – fornecedores, comunicação, publicidade, treinamento, entre outras.

Segundo a Lei 8.955/94:

Art. 2º. Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

Desta forma, este modelo proporciona aos investidores uma boa opção de negócio pois oferece certa garantia acerca da qualidade de produtos e/ou

serviços já conhecidos pelo consumidor em troca de um percentual calculado com base nas vendas.

## 2.1 O surgimento das franquias

O termo *franchise*, de acordo com Cherto (1988), veio da prática da Igreja Católica de conceder a alguns senhores de terras a autorização para agir em seu nome. A prática, segundo o autor, era comum na Idade Média e referia-se especialmente à coleta de impostos realizada em nome da Igreja.

Segundo parece, uma forma tosca de *franchise*, tal como conhecemos hoje, surgiu na própria Idade Média, na Europa, quando a Igreja Católica concedeu a certos senhores de terras autorizações para que os mesmos passassem a agir em seu nome, coletando os impostos devidos à Igreja. Esses coletores eram remunerados através da retenção, para si próprios, de uma parte dos valores coletados, enviando o restante a quem de direito: a Igreja. (CHERTO, 1988, p. 2)

Assim como o termo, a prática também foi deixada de lado ainda na Idade Média. Mas, conforme explica Dahab (1996), apenas no século passado, em 1850, a expressão voltou à tona, a partir da decisão da *Singer Sewing Machine Company* de ampliar sua participação no mercado. Para atingir o seu objetivo empresarial, ela outorgou uma série de franquias a comerciantes independentes atingindo um território maior com baixos investimentos. Quase cinqüenta anos depois da *Singer*, a *General Motors* adotou estratégia semelhante para expansão da rede. A prática foi seguida pela Coca-Cola em 1899, que passou também a adotar o sistema de franquias para o engarrafamento de refrigerante.

Na área de alimentação, ao se falar de franquias, impossível não se lembrar da gigante do fast-food – Mc Donalds. Dahab (1996) esclarece, portanto, que a primeira rede de franquias para venda de lanches e refeições foi a *A&W Root Beer*. Seu cardápio, inicialmente, constituía-se basicamente de um refrigerante produzido com raízes de plantas diversas, o *Root Beer*. As dificuldades da rede surgiram, entretanto, a partir da inclusão de lanches – batatas fritas e sanduíches – que eram oferecidos aos clientes sem qualquer padronização, nem de produtos ou preços.

A profissionalização e conseqüente ampliação do mercado de franquias, que já buscava a padronização de produtos, surgiu após a segunda Guerra Mundial, a partir de 1950. A idéia tornou-se uma saída a ser considerada por ex-combatentes de guerra. Apesar de capazes e ambiciosos, eles contavam com pouca ou nenhuma experiência na condução de empresas. De acordo com Dahab:

Para esses homens, geralmente com pouca ou nenhuma experiência anterior na condução de empresas, o *franchising* se tornou a saída mais adequada para a realização do sonho de se tornarem seus próprios patrões, inclusive pela facilidade de obtenção de financiamentos especiais junto à *Small Business Administration*, um órgão governamental subordinado ao Departamento de Comércio Americano, que tem por função estimular a viabilidade, a implantação e a sobrevivência de pequenos negócios. (DAHAB, 1996, p. 13)

A autora explica que a aquisição de uma franquia representava alternativa menos onerosa e mais segura – em função da falta de experiência e de conhecimentos – para os que desejavam, à época, ter o próprio negócio.

Pela grande adesão, os Estados Unidos foram, portanto, os primeiros a legislar sobre o assunto. Em 1996, o país contava com cerca de 1500 franqueadores ligados a mais de 500 mil franqueados, o que equivale, segundo a autora, a 25% do volume do comércio varejista.

## 2.2 As franquias no Brasil

O sistema de franquias no Brasil foi oficializado em 1994, a partir da Lei 8.955, publicada em 1994. O objetivo da medida foi, de acordo com Barroso (2002), minimizar e corrigir problemas decorrentes da relação entre franqueados e franqueadoras, sujeitas à interpretação dos vários códigos brasileiros, e formalizar a prática, uma vez que as franquias estrangeiras instaladas no país baseavam-se na legislação norte-americana.

Para Rodrigues (1998), o *franchising* foi a forma de organização de negócios que mais se sobressaiu nos anos 90. Além de faturamento satisfatório, é reconhecido pela geração de empregos e de impostos.

O crescimento impetuoso do sistema, num momento singular da história do país, deveu-se também à promessa de resultados financeiros estimulantes e à sua exarcebada pretensa de transformar o Brasil em um exército de

empreendedores. A diversidade dos segmentos em que esta modalidade já está presente é impressionante: *fast-food*, cosméticos, engenharia, confecção, ensino, limpeza, apostas em corridas de cavalos, etc. (RODRIGUES, 1998, p.2).

Segundo o autor, no período entre 1988 e 1993, mais de 50 mil franquias foram abertas no Brasil, colocando o país no terceiro lugar no ranking mundial deste tipo de negócios.

Gigliotti (2014), em artigo publicado no site da ABF – Associação Brasileira de Franchising – aponta o faturamento no setor de franquias de mais de R\$ 115 bilhões em 2013. Segundo ele, apesar do questionamento de muitos empreendedores a respeito da saturação do mercado, um estudo realizado na Coreia do Sul em 2013 revelou o contrário. No país oriental, por exemplo, a conta que se tem é de que exista uma franquia para cada 20 mil habitantes. No Brasil, o levantamento aponta uma franquia para 94 mil habitantes. Esta comparação, para o autor, já é um indicativo de que o franchising trilha um caminho promissor para os próximos anos.

Outro fator que endossa esta percepção é que de acordo com dados da Associação Brasileira de Franchising, o segmento cresceu puxantes 11,9% em 2013, em relação a 2012, apesar do reduzido crescimento do Produto Interno Bruto (PIB, soma de todos os bens e serviços produzidos no país), que ficou em meros 2,3% (GIGLIOTTI, 2014)

Ele acrescenta que hoje o franchising representa 2,4% do PIB com a perspectiva de crescimento considerável a cada ano, principalmente em centros menores, como municípios do interior e do litoral. Segundo o autor esta é uma tendência recente em virtude das dificuldades encontradas por empreendedores para localizar pontos comerciais estratégicos em grandes centros.

Para Gigliotti, as opções são várias para quem deseja empreender. Uma outra tendência citada são os centros de compras *mixed-use*, principalmente em bairros residenciais e regiões periféricas, que há pouco não contavam com muitas opções de franquia.

O setor de serviços, segundo o autor, é o mais consolidado no universo do *franchising* pois, além de transferir know-how ao empreendedor, não necessita de ponto comercial em *shopping centers* ou ruas de grande circulação, barateando os custos iniciais do investimento, bem como os custos fixos mensais do empreendimento.

### 2.3 O modelo de franquias

Dahab (1996) defende que a capacidade de gerar e difundir inovações é a mola propulsora do desenvolvimento capitalista, manifestada pelo processo de inovação como resultado do jogo competitivo. Para a autora, “o jogo jamais termina empatado e resulta na criação de vantagens competitivas para empresas, setores, regiões e países que tiverem capacidade de inovar” (1996, p.21). Assim, as franquias, para a autora, constituem o centro desta rivalidade capitalista e aponta para a necessidade de as empresas estarem se reinventando constantemente.

Esta concorrência tem ainda apontado, de forma progressiva, a necessidade de lançar-se mão de múltiplos arranjos institucionais para potencializar a capacidade inovadora das empresas, assegurando-lhes condições renováveis de competitividade.(DAHAB, 1996, p. 23)

O sistema de franchising é, de acordo com Dahab, um negócio com risco reduzido e diminuição de despesas para inovação. Pela sua estrutura e organização, envolve ativos específicos como lay out, atendimento ao cliente, gestão empresarial, aquisição de equipamentos. Por isso, implica a cobrança de uma taxa de adesão além dos demais investimentos .

Para o franqueador, segundo Cherto (1988) trabalhar com o sistema de franquias apresenta uma série de vantagens. Entre elas, o autor cita o fato de o franqueador poder contar com o capital e força de trabalho de cada franqueado; a possibilidade de instalação e operação de diversos pontos de venda; a ampliação de sua rede a um ritmo mais acelerado do que se dependesse apenas de recursos próprios.

Além disso, a partir do envolvimento dos franqueados, ele cita a cobertura eficiente de mercados distantes da “matriz” e a motivação dos administradores nos pontos de varejo.

Dahab lembra que o modelo, no entanto, depende da intensidade de trocas efetivadas na rede. Para ele, quanto maior a especificidade do trabalho, maior a dependência nas relações.

Leite (1990) aponta a existência de quatro tipos de franquias: As franquias de produto, de distribuição, de serviços e a industrial.

A franquia de produto, segundo o autor, refere-se à produção ou comercialização de bens produzidos pelo próprio franqueador ou por fabricantes licenciados. O revendedor só pode comercializar nos seus pontos de venda produtos específicos da marca franqueada. As lojas de marcas de roupas conhecidas são um exemplo desta modalidade.

O modelo de franquia que vende mercadorias de uma marca é conhecido como franquia de distribuição. Neste tipo de franquia, o franqueador determina quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados em seus pontos de venda. Os postos de combustíveis que vendem exclusivamente uma marca é um exemplo deste modelo.

O fornecimento de serviços, que visa garantir ao consumidor a qualidade na prestação de serviços e garantia do produto, é contemplado pelo modelo de franquia de serviços. Como exemplos, Leite cita redes de hotéis, como Holiday Inn, locadoras de veículos, como Avis e Rent a Car, entre outras empresas.

Outro exemplo de franquia de serviços, produtos e marca são os hotéis Hilton, Holiday Inn, Novotel e as empresas locadoras de veículos, como a Aviz, e a Hertz-Rent a Car e outras que prestam serviços, adotando os mesmos critérios, parâmetros e sistemas de administração e comercialização e mantendo os mesmos serviços de seus congêneres internacionais. (LEITE, 1990, p.33)

A fabricação de produtos a partir de uma unidade industrial de produção cedida pelo franqueador é conhecida como franquia industrial. Nestes moldes, a franqueadora transfere para o franqueado as técnicas de produção e o *know-how* de comercialização e distribuição dos produtos, que será também repassado aos franqueados. Esta modalidade é muito utilizada para atingir o objetivo de descentralizar geograficamente a produção para mercados distintos. A produção da Coca-cola segue esta linha. Possui as fábricas responsáveis pelo engarrafamento dos produtos, que segue as especificações de maquinário e processos. Com fábricas em locais estratégicos, a marca consegue atingir suas metas de distribuição e, conseqüentemente, de vendas.

### 3 A COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS DE FRANQUIAS

O bom relacionamento entre franqueador e o franqueado é citado por vários autores como uma premissa para o sucesso nos negócios. Para Pereira (2006) ele deve ser cultivado desde o início do contrato, “sendo indispensável para ambas as partes agirem de forma transparente e leal, prestando sempre que solicitadas, informações fidedignas acerca do tema que estiver em questão” (2006, p. 105). O autor alerta ao fato de que a existência de conflitos pode impedir que o negócio alcance os resultados desejados.

O Franchising é um modelo baseado na relação de médio e longo prazos com contratos, procedimentos, normas, estruturas rígidas e procedimentos de controle visando à qualidade. Porém, esse modelo também está baseado no relacionamento pessoal entre franqueador e franqueado. Pode-se dizer que boa parte do sucesso da franquia é devido à qualidade do canal de comunicação, criado pelo franqueador. O franqueador deve estar preocupado em criar um ótimo canal de comunicação para tentar solucionar os problemas inevitáveis do dia-a-dia de sua operação (PEREIRA, 2006, p.105).

O autor ressalta que muitas empresas franqueadoras não levam em conta as percepções dos franqueados. Por este motivo, desprezam uma troca rica de conhecimento e experiências que poderiam contribuir para a gestão da franquia. Pereira aponta a importância de se valorizar o relacionamento com os franqueados como forma de evitar que as operações sejam comprometidas.

Alguns franqueadores esquecem que franqueados também são pessoas, com opiniões, sugestões e recomendações próprias. O franqueador deve aprender a escutá-los, pois essa é a chave para o sucesso do bom relacionamento. A troca de conhecimento e experiência ajuda no relacionamento e na gestão da franquia. A franquia deve ser encarada como um time, onde o treinador (franqueador) e o jogador (franqueado) possuem o mesmo objetivo de vencer o jogo. (PEREIRA, 2006, p. 106)

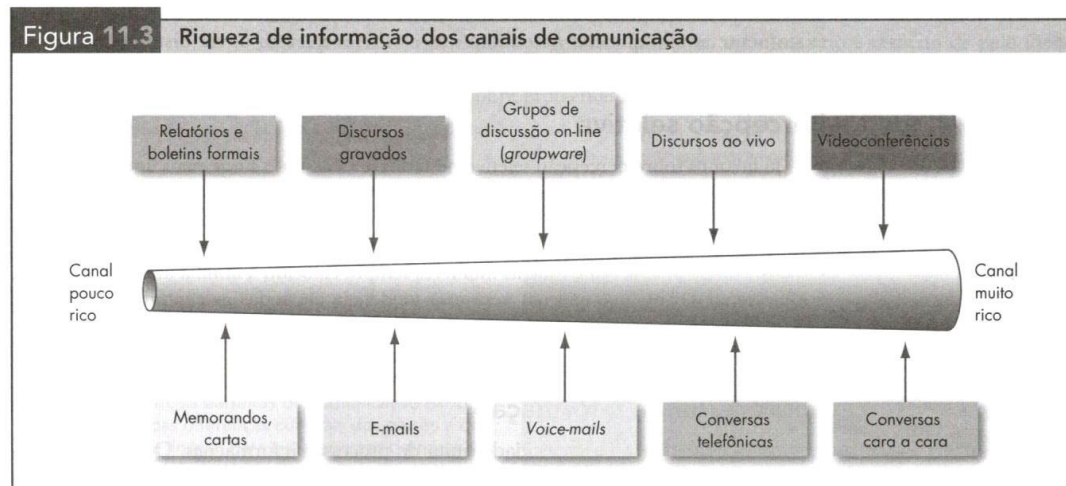
Deficiências na comunicação, na opinião de Robbins (2010), são provavelmente a principal fonte geradora de conflitos, muitas vezes ocorridos simplesmente pela má escolha de um canal de comunicação. Seja por telefone, por e-mail, por comunicados ou newsletters, Robbins explica que cada canal difere com relação à sua capacidade de comunicar.

Alguns são valiosos por sua capacidade de (1) lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo, (2) facilitar um rápido feedback e (3) ser extremamente pessoais. Outros canais são pobres por serem fracos nesses três fatores. Como ilustra a figura 11.3, a conversa cara a cara tem a mais alta

pontuação em riqueza de canal, pois oferece o máximo de informações transmitidas durante um episódio de comunicação – diversas pistas de informação (palavras, postura, expressão facial, gestos, entonações), feedback imediato (tanto verbal como não verbal) e o toque pessoal de “estar ali”. As mídias escritas impessoais, como boletins e relatórios em geral, são os canais menos ricos. (ROBBINS, 2010, p. 341).

Segundo o autor, na escolha do canal ideal deve-se considerar o fato de a mensagem ser rotineira ou não. As mensagens rotineiras, para Robbins, costumam ser diretas e apresentar menos chances de equívocos na sua interpretação. Entretanto, aquelas que fogem à rotina da organização “tendem a ser mais complicadas e podem levar a um erro de entendimento”. (p.341). Este é um dos motivos pelos quais o autor aconselha que, para a emissão de mensagens mais esporádicas, os gestores/funcionários utilizem canais mais ricos.

Figura 1 –Riqueza de informação dos canais de comunicação



**Fontes:** Baseado em R. L. Daft e R. H. Lengel, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill", *Academy of Management Executive*, ago. 1988, p. 225-232; e R. L. Daft e R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Managerial Science*, maio 1986, p. 554-572. Reproduzido de R. L. Daft e R. A. Noe, *Organizational Behavior*. Fort Worth, TX: Harcourt, 2001, p. 311.

Fonte - Robbins (2010, p.341)

Robbins aponta, no entanto, que as evidências mostram que os gestores de alto desempenho costumam ter maior sensibilidade para a escolha do canal de comunicação ideal.

A última década caracterizou-se pelo fato de as organizações fecharem unidades, demitirem em massa, promoverem reestruturações, passarem por fusões e aquisições, consolidarem-se e lançarem novos produtos e serviços em ritmo acelerado – e tudo isso por meio de mensagens não rotineiras, com alto teor de ambigüidade, que requerem canais capazes de conduzir uma grande quantidade de informações. Não é uma simples coincidência



que, cada vez mais, os altos executivos estejam utilizando reuniões para facilitar a comunicação e deixem regularmente seus escritórios para “gerenciar enquanto circulam por aí. Esses executivos estão utilizando canais mais ricos de comunicação para transmitir as mensagens mais ambíguas (ROBBINS, 2010, p.341).

Leite (1990) também defende que a eficácia da comunicação entre o franqueador e a rede de franqueados depende da escolha dos meios de informação utilizados. Apesar de ser uma forma inviável para muitas redes, ele acredita que a melhor forma de se comunicar com os franqueados é por meio de reuniões pessoais e individuais.

O planejamento da comunicação, na visão do autor, é uma forma de se evitar “turbulências causadas pelo mau entendimento e/ou incompreensão de seus objetivos”. Ele acrescenta:

O fluxo de informações entre as três partes, ou seja, o franqueador, a rede de franqueados e o público-alvo, precisa ser constante e programado de acordo com as estratégias de comercialização estabelecidas no plano de marketing dos serviços e/ou serviços em questão (LEITE, 1990, p.120).

No que diz respeito a comunicações internas com a rede, o autor afirma que praticamente todas as comunicações internas que circulam dentro da organização do franqueador devem ser repassadas à rede franqueada pois, de maneira direta ou indireta, Leite acredita que todos os departamentos influenciam no sucesso das unidades franqueadas.

Seguindo o pensamento do autor, a área de finanças, por exemplo, estará em constante contato com os franqueados para trocar informações sobre faturamento, notas fiscais, registros contábeis, *royalties*, entre outras.

A área comercial, por sua vez, irá trocar informações sobre os demonstrativos e projeções de vendas, publicidade e propaganda, orçamentos, entre outros assuntos.

Informações sobre o mix de produtos, lista de fornecedores, produtos autorizados, desenvolvimentos de novos produtos, entre outras, partem da área de produção e igualmente interessam os franqueados.

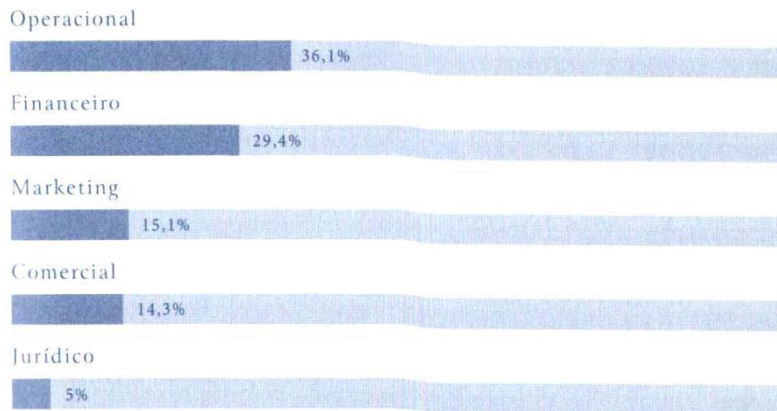
As áreas de organização e recursos humanos também auxiliarão as unidades franqueadas no treinamento dos franqueados e sua equipe de acordo com os

procedimentos constantes nos manuais de operação, na reciclagem, na distribuição de instruções, entre outra.

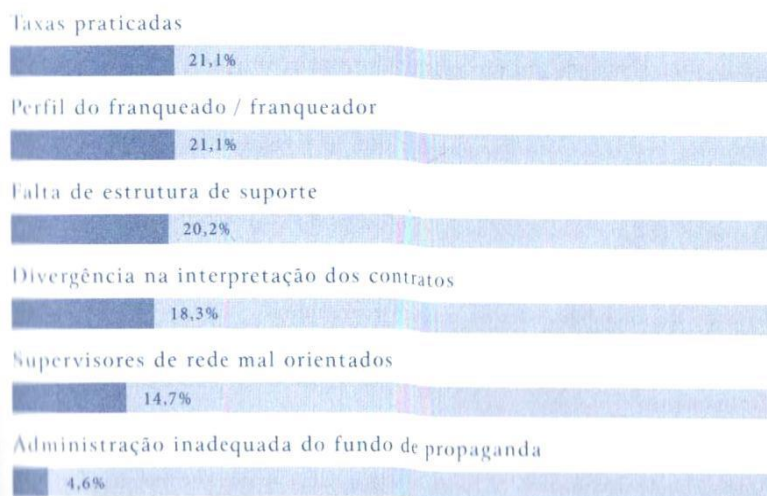
Com o objetivo de identificar as principais causas, conseqüências e soluções para os conflitos gerados a partir de problemas de relacionamento entre empresas de franquias e franqueados, Pereira (2006) apresenta os resultados de uma pesquisa quantitativa realizada pelo Instituto de Pesquisa Alfredo Cardoso Soares Pereira (IPACSP) em 2006.

Figura 2 – Pesquisa quantitativa realizada pelo Instituto de Pesquisa Alfredo Cardoso Soares

Que área gera mais conflito na franquia?



Qual o principal motivo de conflito?



### Qual a principal consequência gerada pós-conflitos?

Enfraquecimento da relação franqueador-franqueado



Despadronização do formato da franquia



Danos à imagem da marca



Queda no desempenho das franquias



Inadimplência dos franqueados



Troca de bandeira pelo franqueado



### Qual a ação mais importante para evitar ou minimizar conflitos?

Reuniões periódicas do franqueador com os franqueados



Trabalho ativo e consistente da supervisão da rede



Criação de uma estrutura de suporte operacional



Treinamento



Administração participativa do fundo de propaganda (conselho de franqueados)



Por fim, Pereira (2006, p. 107) apresenta algumas dicas para empresas franqueadoras:

- Desenvolver um excelente canal de comunicação, onde participam toda a equipe do franqueador e os franqueados da rede, objetivando obter mais informações do mercado em geral;
- Promover reuniões periódicas com os franqueados da rede;
- Promover eventos (café da manhã, almoços, jantares) a fim de incentivar e premiar as ações realizadas para a franquia;
- Supervisionar ativa e consistentemente as unidades franqueadas, com o intuito de apoiar, receber sugestões e reclamações da unidade franqueada;
- Desenvolver uma retaguarda operacional para prestar o suporte que o franqueado necessita;
- Treinar e re-treinar constantemente a equipe da franqueada;
- Envolver os franqueados nas ações de Marketing, incentivando cada vez mais suas participações na associação de franqueados;
- Informar os franqueados da importância do trabalho de supervisão de campo, pois ela é capaz de identificar problemas e soluções sobre o atendimento, gerenciamento da operação, concorrência, layout da unidade franqueada, etc

O autor defende que, se implementadas pelas empresas franqueadoras, estas dicas tendem a gerar transformações em um sentido positivo no relacionamento com os franqueados, aumentando, conseqüentemente, as chances para que os negócios atinjam os resultados almejados.

## 4 A REDE GIRAFFAS

De uma pequena lanchonete inaugurada em 1981 por dois amigos em um centro comercial do Lago Sul, o Giraffas tornou-se uma das maiores redes de *fast-food* do país. Em avaliação da Revista *Infomoney* de 2012, a rede posicionou-se entre as 100 empresas de varejo do país que mais faturaram, ficando em 79º lugar.

Ao todo, o Giraffas possui 400 lojas, localizadas em 129 cidades de 26 estados brasileiros – a única exceção é o estado do Rio Grande do Sul, segundo salienta o diretor de Marketing da rede, Ricardo Guerra. Ele atribui o fechamento da loja na cidade gaúcha à concorrência acirrada e a problemas de gestão<sup>1</sup>.

A história do nome de origem, no entanto, é controversa: Segundo o Wikipédia, foi inspirado nos nomes de discotecas famosas da época: Hippopotamus e Crocodilos. Em entrevista à revista *Exame*, porém, Carlos Guerra, um dos fundadores da rede, explica que o nome surgiu a partir da notícia da vinda de uma girafa macho para o Zoológico para acasalar-se com a fêmea brasiliense. “Gostamos da história e achamos o nome muito simpático”, descreve Carlos Guerra à revista *Exame*.

A vinda da girafa para o Zoológico de Brasília em 1981 foi retratada por Carlos Drummond de Andrade em crônica publicada pelo *Jornal do Brasil*:

Vai, Raio de Luz, vai até Brasília e procura lá a tua namorada, que te dará prazer e filhos, e com eles, voltarás ao Rio de Janeiro, onde não tens chance de casamento e multiplicação da espécie. Vejo-te passar, o esguio pescoço desafiando viadutos, passarelas e túneis, e sinto que o surrealismo é coisa de arquivo. Pintor que te pintasse viajando dessa maneira seria apenas um copista do cotidiano (DRUMMOND, 1981)

Durante a década de 80, o *fast food* no Brasil resumia-se basicamente ao Bob's e ao McDonald's. Segundo explica Carlos Guerra, um dos fundadores da rede, estas duas lanchonetes eram muito parecidas. Pensando em fazer algo diferente, resolveram, então, colocar arroz e feijão no cardápio, o que, na opinião de Guerra, deu origem a um conceito que até então não existia: “o *fast food* de comida caseira” (EXAME, 2011)

---

<sup>1</sup> Esta informação, assim como as demais referentes à atuação da rede, foram concedidas pelo informante ao pesquisador.

A trajetória da empresa, de acordo com a matéria da revista Exame (2011), contabiliza histórias de sucesso e também de dificuldades, que chegaram a colocar em risco a própria existência da rede em virtude de problemas financeiros advindos de crises econômicas no país.

No início, tanto a produção quanto as compras das lanchonetes Giraffas eram feitas por cada filial. Foi quando a rede resolveu investir um pouco mais, criar uma central de produção e de abastecimento, responsável pela elaboração de pães, sorvetes e cortes de carne para todas as lojas. Cláudio Miccieli, então diretor da rede, em entrevista à revista Exame, afirma que a decisão deu certo por vários anos. Em 1991, a rede tinha 11 lojas quando foi implantado o sistema de franquias.

Somente a partir deste modelo de administração foi possível fazer a expansão e instalação de diversas lojas abarcando todo o Distrito Federal e, na seqüência, outros estados brasileiros.

Instabilidades econômicas vividas ao longo do processo motivaram uma nova transformação e a rede resolveu investir no seu papel de franqueadora. As lojas próprias foram vendidas e a produção, então feita em uma central do Giraffas, passou a ser terceirizada. Segundo Miccieli, a partir deste momento, a rede optou por concentrar suas energias nas franquias, no fortalecimento da marca, no desenvolvimento de novos pratos e no suporte aos franqueados.

Segundo o Wikipédia, a rede obteve o maior crescimento proporcional no segmento nacional e, em 2003 obteve crescimento de 21%.

Em 2011 já estava presente em 128 cidades brasileiras e aportava nos Estados Unidos, com sua primeira loja em Miami.

A inserção da marca no mercado norte-americano foi uma das importantes decisões tomadas pela rede. A idéia, na visão de Miccieli, é aproveitar as oportunidades para aprender técnicas e processos.

A loja em Miami possui cardápio diferenciado das lojas nacionais. Além de massas e outros pratos, o restaurante vende hambúrgueres. Mas, segundo Miccieli, “Não somos pretensiosos a ponto de concorrer com lanchonetes de hambúrgueres justamente nos Estados Unidos”. (EXAME, 2011)

Para este ano, segundo informações do diretor de Marketing da rede, Ricardo Guerra, o Giraffas estima um faturamento da ordem de R\$ 760 milhões.

#### **4.1 A comunicação com franqueados na rede Giraffas**

A atuação de consultores de campo treinados para dar apoio e prestar informações acerca das ações da rede foi a forma mais eficaz encontrada pela rede para se fazer presente no dia a dia dos franqueados da rede Giraffas. Esta informação, assim como todas que se referem à prática da comunicação na empresa, foi prestada pelo diretor de Marketing da rede, Ricardo Guerra, em entrevista por skype.

Este formato tem sido visto como positivo e foi tratado como uma das recomendações pelo Grupo Bittencourt, em um estudo sobre o engajamento nas redes de franquias. O estudo sugere, entre outras ações, que o franqueador “passe um tempo no campo, visite as lojas, esteja em contato com as equipes e também com os franqueados” (SUA FRANQUIA, 2015).

A aplicação destes princípios vem garantindo a ponte entre a empresa franqueadora e os seus 250 franqueados. É a partir destes consultores, em visitas mensais, que efetivamente a comunicação da franqueadora se concretiza com os franqueados, gerentes e atendentes localizados na ponta da cadeia, ou seja, nos 403 restaurantes da rede.

Os consultores de campo são vinculados a duas áreas operacionais da rede: Operação e *Trade*. Questões como treinamento de funcionários, manutenção da qualidade e segurança alimentar são tratadas pelos consultores de operação. Os consultores de *trade*, por sua vez, atuam em questões relativas à ativação da marca, posicionamento de materiais promocionais nos pontos de venda e são responsáveis por prestar esclarecimentos relativos às promoções criadas pela rede.

Cada um visando sua área de atuação, os consultores passam por um treinamento muito rigoroso e possuem uma rotina de oito horas em cada loja para que tudo saia de acordo com as orientações da rede. Questionamentos dos franqueados, de gerentes e mesmo de atendentes ligadas às suas áreas, e que não

puderem ser respondidas pelos consultores de campo são levadas aos diretores para esclarecimento.

Para a eficácia do modelo, o presidente do Giraffas, Alexandre Guerra, salienta a necessidade de planejamento prévio do consultor de campo. Para o sucesso das visitas que ocorrem mensalmente, as lojas devem estar preparadas para receber o consultor. As visitas são anunciadas e marcadas com o franqueado para que ele esteja presente.

Dirigida pelo Departamento de Marketing, a comunicação da rede, por sua vez, é subdividida em:

Gerência de Marketing – Trata das ações mercadológicas propriamente: produto, publicidade, concepção, branding e execução em ponto de venda, além de campanhas publicitárias;

Gerência de *Trade* – Responsável pelas ações promocionais nos pontos de venda e pela ativação da marca para que o franqueado seja capacitado a executar vendas de acordo com as exigências da marca;

Coordenação de Comunicação – Atua na comunicação com cerca de 10 mil interlocutores, entre eles, franqueados, funcionários internos e externos (que realizam trabalho de campo), gerentes de lojas e atendentes.

Vinculada à diretoria de Marketing, a Coordenação de Comunicação é composta por 4 pessoas que fazem a comunicação com os 10 mil parceiros, de acordo com as necessidades de cada segmento. As mensagens possuem formatos diferenciados atendendo as especificidades dos seus destinatários.

Estes quatro funcionários se utilizam basicamente da extranet Giraffas: o *Giraportal*. A rede publica, de acordo com Ricardo Guerra, comunicados, informativos, apresentação de produtos novos, vídeos com treinamentos e procedimentos operacionais, atualização de treinamentos e materiais de apoio ao franqueado e gerentes. As campanhas promocionais também são lançadas na extranet com cerca de um mês de antecedência, fornecendo aos usuários todas as informações necessárias para efetivação das vendas. Contabilizando uma média de 40 comunicados por mês, as principais informações necessárias para as atualizações a respeito da rede são publicadas neste canal, que é acompanhado pela maioria dos franqueados e gerentes dos restaurantes.



O e-mail também é utilizado com frequência. É o canal utilizado para distribuição de informativos da presidência da rede e também para informações mais urgentes.

Em geral, as informações na rede são transmitidas em mão única, ou seja, utiliza-se basicamente do portal e e-mail.

Os franqueados, no entanto, têm a oportunidade de serem ouvidos em assembléias trimestrais. Nestas reuniões, a franqueadora faz apresentações das ações da rede e, ao final, abre espaço para discussão. Estes fóruns, segundo Guerra, são a grande novidade das assembléias, pois possibilitam o intercâmbio de informações sobre temas variados entre os franqueados. Assim, na forma de mini-palestras, as apresentações dos colegas acerca de experiências bem sucedidas de gestão são muito bem recebidas. “Quanto mais troca houver, melhor. Entendemos que o sucesso de cada loja depende sobretudo do franqueado. A rede é coadjuvante no sucesso da loja e protagonista no bom resultado da rede como um todo”, afirma Ricardo Guerra.

Além das assembléias, o Giraffas conta com comitês para algumas áreas específicas. Em encontros trimestrais, Ações de Marketing, de Operações, de Suprimentos e de Gestão de Pessoas, por exemplo, são discutidas por cada comitê, que é composto pela diretoria em questão, funcionários da rede e por franqueados de várias regiões, que se candidatam para participar. Apesar de ser um modelo eficiente e que proporciona a participação dos franqueados, os comitês, muitas vezes, segundo o diretor de Marketing, não contam com a adesão dos franqueados em virtude da falta de interesse.

O aplicativo *Whats App* também tem sido um canal freqüente entre a franqueadora e os franqueados principalmente para questões emergenciais. A diretoria de *Trade*, à qual são vinculados alguns dos consultores de campo, criou um grupo composto por franqueados e agentes da rede e tem se mostrado bastante utilizado. Como novidade, algumas peças publicitárias tem sido divulgadas na nova ferramenta, como forma de informar os franqueados das ações.

O encontro de líderes, a cada dois anos, é, para Ricardo Guerra, um dos eventos mais importantes para a desenvolvimento e disseminação da cultura da marca. É neste evento também que a rede busca alinhar e comunicar o que está

acontecendo com a marca, bem como apresentar ferramentas para que os franqueados se desenvolvam como líderes.

A avaliação do grau de satisfação dos franqueados com a rede é feita por meio de pesquisas que ocorrem eventualmente – sem periodicidade fixa, mas que acontecem ao menos uma vez por ano. No entanto, a rede passa anualmente por avaliação realizada pela Associação Brasileira de Franquias – ABF. Segundo Guerra, a rede é bem avaliada pelos franqueados. Entre outros, a pesquisa da ABF considera quesitos como rentabilidade, satisfação com a marca, complexidade de gestão, comunicação e marketing. Pelo resultado, o Giraffas recebe há cerca de 10 anos um selo de excelência da Associação.

Para o diretor de Marketing, o franqueado é um parceiro investidor que ajuda a marca a multiplicar sua atuação em relação ao consumidor. Ora visto como cliente pela rede, ou como parceiro, Guerra acredita que os franqueados são o motor das franquias, cujo desafio é executar a marca de acordo com os padrões estabelecidos. “O Giraffas só existe por conta dos franqueados”, afirma. O papel da empresa franqueadora, na sua visão, seria, portanto, pensar na rentabilidade destes franqueados e na valorização do consumidor.

O contato dos franqueados com gerência e diretoria é facilitado inclusive pela quantidade de eventos promovidos pela empresa franqueadora. “Sempre tem um diretor se relacionando com um comitê. Isso cria periodicidade e coleta de informação precisa”, explica Guerra.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A investigação sobre as ferramentas de comunicação utilizadas pela rede Giraffas com seus franqueados contou com duas técnicas de pesquisa: a pesquisa de opinião e algumas entrevistas. Iniciou-se no dia 08/11 a partir de uma entrevista com o diretor de marketing da rede, Ricardo Guerra. A partir desta entrevista, realizada via Skype em virtude da sede de comunicação da empresa ser localizada em São Paulo, foi possível conhecer a estrutura da organização e as ferramentas utilizadas pela empresa para comunicação com os franqueados.

Esta entrevista com o diretor de marketing seguiu um questionário elaborado para a empresa franqueadora, cujas perguntas visavam também o conhecimento de aspectos importantes que poderiam situar a rede no rol de empresas de franquias de relevância no cenário nacional.

Assim, foram elaboradas questões sobre a origem da rede, número de lojas e sua importância no contexto econômico nacional, bem como seus objetivos de ampliação de mercado.

Este método inicial da pesquisa, na opinião de Laville e Dione (1998), representa uma abordagem que “aumenta sensivelmente a taxa de resposta”, além de exigir um esforço menor do entrevistado. Ou seja, propicia uma garantia maior de obter maior profundidade nas respostas.

Na sequência, com o objetivo de obter informações sobre suas percepções acerca da comunicação da rede, enviamos um questionário a uma amostra de 50 franqueados. Segundo Laville e Dionne (1998, p. 148), “a pesquisa de opinião é uma estratégia de pesquisa que visa conhecer opiniões, intenções ou até comportamentos de uma população freqüentemente muito grande”.

Para os autores, algumas exigências devem ser cumpridas em uma pesquisa de opinião:

As principais exigências da pesquisa de opinião dizem respeito ao seu instrumento privilegiado, o questionário, e à necessidade de construir uma amostra representativa da população visada pela investigação. Sem entrar nos detalhes (...) podemos afirmar que o questionário é padronizado, isto é, que as mesmas questões simples e precisas devem ser propostas na mesma ordem e oferecendo a mesma opção de respostas a todos os interrogados (LAVILLE; DIONNE, 1998, p.150)

Considerando ainda os argumentos de Laville e Dionne (1998) acerca da pesquisa de opinião, procurou-se trabalhar com uma amostragem de 20% do número total de franqueados da rede.

Uma pesquisa de opinião é precisa quando fornece uma imagem fiel do conjunto da população a que visa. Isto exige uma amostra representativa dessa população, uma amostra cujas características e propriedades são também as do conjunto da população. (LAVILLE E DIONNE, 1998, p. 150).

Partindo então, de uma amostra não-probabilista acidental, 50 franqueados foram selecionados de forma aleatória. Destes, buscou-se acolher, também, franqueados residentes em outros estados.

As questões para franqueados foram enviadas por e-mail no dia 13/11/2015 e devolvidas ao longo das duas semanas seguintes devidamente respondidos.

O questionário elaborado para este público continha 30 questões na sua maioria fechadas e, tendo sido encaminhado por e-mail, foram respondidos sem a presença do entrevistador.

O envio formulários por e-mail representou algumas vantagens. Entre elas, podemos citar a economia de tempo tanto no envio, como no recebimento das respostas. De posse dos resultados em prazo menor, podemos dizer ainda que agilizou a compilação dos resultados, fase essencial desta pesquisa.

A utilização de correio eletrônico para a emissão do questionário propiciou ainda a adesão de franqueados não residentes em Brasília. Entretanto, vale ressaltar que, dada a demora para a obtenção do retorno, foi necessário fazer algumas ligações telefônicas informando o objetivo do trabalho e a necessidade de participação dos franqueados para que o resultado da pesquisa pudesse ser o mais próximo da realidade que se apresenta entre os franqueados e a empresa franqueadora. .

## **5.1 Coleta de dados da pesquisa**

No dia 13/11/2015 foi enviado por correio eletrônico o questionário a cinquenta franqueados da rede Giraffas. Destes, apenas cinco retornaram ao longo

da primeira semana. Após realizar cerca de trinta telefonemas e enviar um novo e-mail, conseguimos a resposta de mais 21. Considerando o número total de franqueados, de 250, esta amostra corresponde a pouco mais de 10% dos franqueados

Para o cálculo do resultado, foi criado um relatório no Excel para lançamento das respostas recebidas. Após o registro de cada resposta foi aplicada uma fórmula para geração do relatório final. Os números finais de algumas questões mais amplas – que contavam com variedade maior de respostas - puderam ser classificados adotando o critério de porcentagem e representados em gráficos, que ilustram o diagnóstico final desta pesquisa.

## 6 A COMUNICAÇÃO SOB A ÓTICA DOS FRANQUEADOS

Com o objetivo de avaliar a eficiência da comunicação, identificar e explicar como ocorrem os processos de comunicação da rede Giraffas com os seus franqueados, foi distribuído um questionário a 20% dos responsáveis pelas lojas da rede. Destes, obtivemos respostas de 26, ou seja, 10,4% do universo total de franqueados.

A pesquisa distribuída aos franqueados foi avaliada pelos mesmos de forma positiva. Entretanto, em alguns aspectos, parece ter confirmado o pensamento de um franqueado que, ao final, comentou que a pesquisa geraria variações de respostas em virtude dos perfis diferenciados de franqueados. “Penso que esta pesquisa vai gerar muitas variações de respostas, ou seja, temos todos os tipos de franqueados, os que vivem o negócio 24 horas e outros que possuem negócios paralelos”, afirmou.

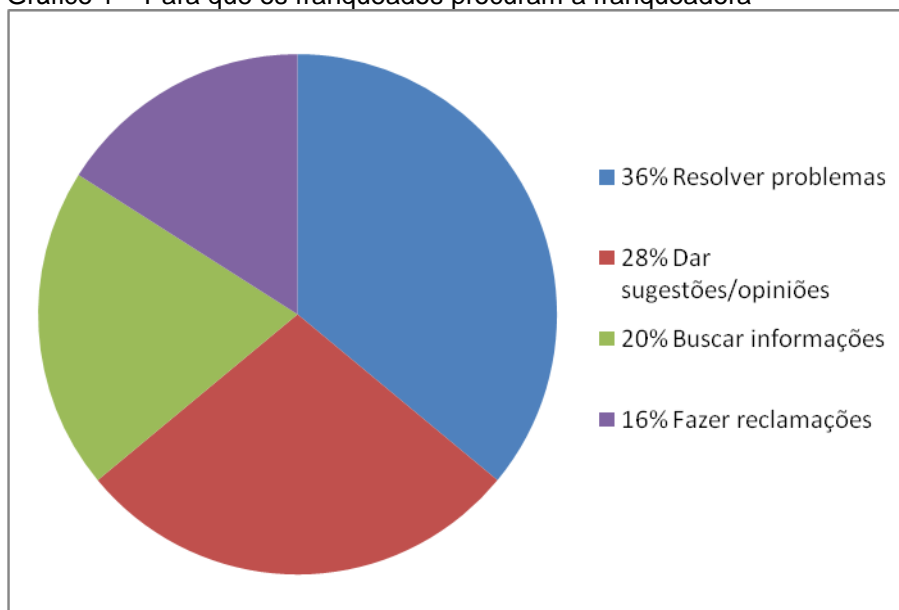
Quando perguntados se conhecem os projetos e ações da empresa franqueadora, 61% responderam que sim. Entretanto, ao serem questionados se consideram bem informados a respeito das ações e projetos desenvolvidos pela rede, 69% responderam que não.

A distribuição de informação na rede é considerada centralizada pela maior parte dos franqueados entrevistados (46%). A divulgação sobre os trabalhos da empresa, uma outra questão apresentada, mostrou que na visão de 61% deles é parcial.

A comunicação com os responsáveis pela operacionalização dos restaurantes e a empresa franqueadora ocorre, para 46%, uma vez por mês. Cerca de 30% porém, afirmaram necessitar de contato com a rede uma vez por semana.

Quando perguntados quais os motivos que geram a necessidade de comunicar-se com a empresa franqueadora, quase todos os itens foram assinalados. Assim, apesar de a maioria ter assinalado com maior frequência o item “Resolver problemas”, os demais também tiveram um resultado expressivo. Assim, perguntados para que, em geral, procuram a rede, os franqueados responderam, conforme pode-se ver na figura a seguir:

Gráfico 1 – Para que os franqueados procuram a franqueadora



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Dentre os departamentos da empresa mais acionados, segundo os franqueados, o responsável pelas compras e suprimentos da empresa foram os mais freqüentes, seguido do Operacional, de Ações Promocionais, Marketing, Recursos Humanos, Financeiro e, por último, Jurídico.

O contato com estes setores mais acionados, Compras /Suprimentos, Operacional/ *Trade* é considerado fácil na opinião da maioria dos entrevistados, assim como o de Recursos Humanos e Financeiro. No que diz respeito ao contato com o departamento de Marketing, 38% consideram fácil e o mesmo percentual, considera não tão fácil, seguido por 24% que opinaram ser muito fácil obter contato com este setor.

Os 26 franqueados que participaram da pesquisa foram unânimes em dizer que possuem muito interesse em receber informações de assuntos pertinentes à rede.

Indagados se contam com um canal aberto pela empresa para receber opiniões e sugestões de franqueados, 56% responderam que não e que gostariam de contar com um canal com esta finalidade. Entretanto, 46% afirmaram que as assembléias e comitês específicos por áreas são um canal para que possam dar opiniões e sugestões.

Informações sobre vendas, projeções de vendas e fornecimento de mercadorias são as principais compartilhadas pelos franqueados com a franqueadora. Na seqüência, foram citadas, em ordem de importância, informações sobre custos, contratação de funcionários, treinamento e, por último, marketing.

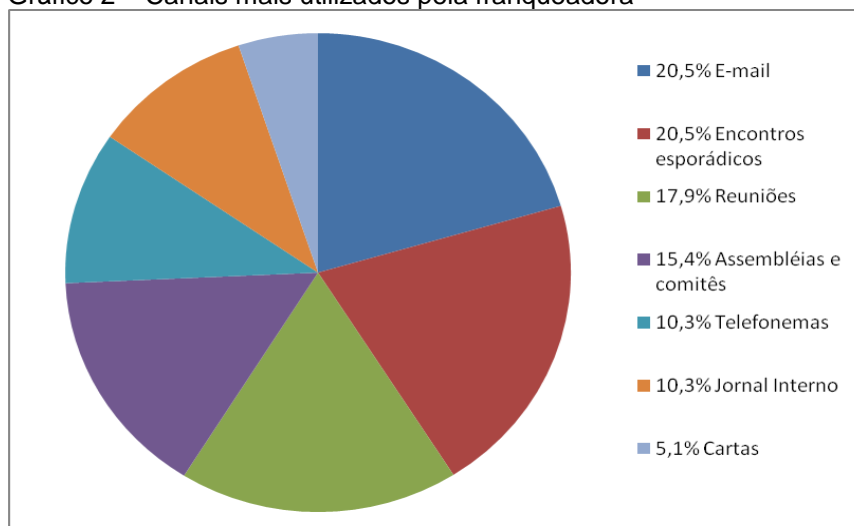
Os supervisores foram destacados em 30% das respostas como o principal canal para o envio destas informações, seguido por, em igual valor (20% cada um), conversa telefônica, Intranet, e e-mail. Um percentual de 10% ressaltou que as informações são repassadas em assembleias e/ou nas reuniões de comitês.

A maioria dos entrevistados (69%) afirma que a rede não se utiliza de instrumentos de avaliação do grau de satisfação dos franqueados. Porém, dos 31% que responderam positivamente, citaram instrumentos como pesquisas formais de avaliação efetuadas por consultorias ou pela própria franqueadora.

Entre os canais mais utilizados pela rede para comunicar-se com os franqueados, os mais relatados foram e-mail, encontros esporádicos e reuniões. Na seqüência, os franqueados citaram as assembleias e reuniões de comitês, telefonemas, jornais internos e, com pouca expressão, as cartas.

Os canais mais utilizados pela empresa franqueadora, na visão dos franqueados, segue, portanto, a seguinte classificação:

Gráfico 2 – Canais mais utilizados pela franqueadora



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Todos os franqueados entrevistados assinalaram a existência de associações para deliberação de assuntos de interesse dos franqueados. Foram citados, entre



elas, os comitês de áreas específicas – suprimento/operacional e marketing – e ainda a associação de franqueados.

Sem consenso quanto à periodicidade, 50% dos franqueados salientaram que os encontros nestes comitês e associações não possuem periodicidade definida enquanto 35% afirmaram que os encontros ocorrem a cada seis meses.

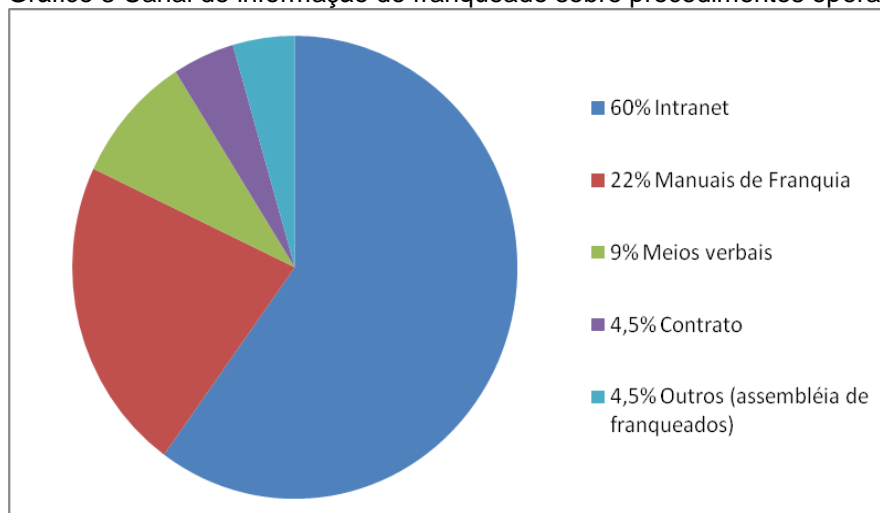
As ações realizadas pelos departamentos de marketing e de promoções são as mais conhecidas pelos franqueados, segundo a pesquisa. 84% deles disseram ter conhecimento das ações desenvolvidas nestas áreas. Na seqüência, 61% afirmam saber o que se passa no setor operacional e, apenas 38% tem noção das ações promovidas pelo setor responsável pelo suprimento da rede.

Neste quesito, chama a atenção o desconhecimento, por parte dos franqueados, das ações referentes a recursos humanos, onde 77% relatam desconhecer as atividades realizadas pela área.

Quando indagados acerca do conhecimento da contratação de serviços de consultorias especializadas para maior compreensão do mercado, 69,2% responderam positivamente. A maioria deles relatou conhecer pesquisas contratadas pela rede Giraffas para obter informações a respeito da influência da marca e sobre a atuação da concorrência. Entretanto, 38,4% relataram desconhecer tais contratações.

A Intranet, de acordo com o questionário, é a forma mais freqüente de informação a respeito dos procedimentos operacionais da rede, seguida pelos manuais de franquia, seguindo a classificação abaixo:

Gráfico 3 Canal de informação do franqueado sobre procedimentos operacionais



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Com exceção do gerenciamento do fundo de marketing da rede, citado por 33%, a maioria dos entrevistados, 50% afirmam não participar das decisões da empresa. Entre alguns argumentos, foi destacada a falta de abertura da rede para participação dos franqueados.

O correio eletrônico (40%) e o telefone (40%) ainda são, de acordo com a pesquisa, os veículos mais utilizados pelos franqueados para tirar dúvidas. Além destes, 10% fazem uso de entrevistas pessoais e outros 10% se utilizam do *Whats App*, um aplicativo de mensagens disponível para *smartphones*.

O tempo de resposta da rede para responder às questões do franqueado é ambíguo. Enquanto 38% relatam demoram 1 a 5 dias para obter respostas do Giraffas, outros 38% afirmam que é necessário aguardar 15 dias ou mais para esclarecer algum questionamento.

Os conflitos relacionados ao fornecimento de matérias primas ocupam o primeiro lugar no rol dos problemas enfrentados pelos franqueados, seguido por conflitos relativos à publicidade da rede. Na seqüência, foram relatadas falhas na comunicação entre franqueado e franquia, seguida por conflitos referentes a aspectos relacionados a padronização de produtos e serviços a serem oferecidos.

Abaixo, segue a classificação dos principais conflitos relatados pelos franqueados.

28,57% - Conflitos relacionados ao fornecimento de matérias primas

21,42% - Conflitos relacionados à publicidade da rede

17% - Falhas na comunicação existentes entre franqueado/franquia

11,9% - Conflitos relacionados a adaptações dos franqueados a novos padrões de operação/lay out da franquia

9,6% - Referente a padronização de produtos/serviços a serem oferecidos

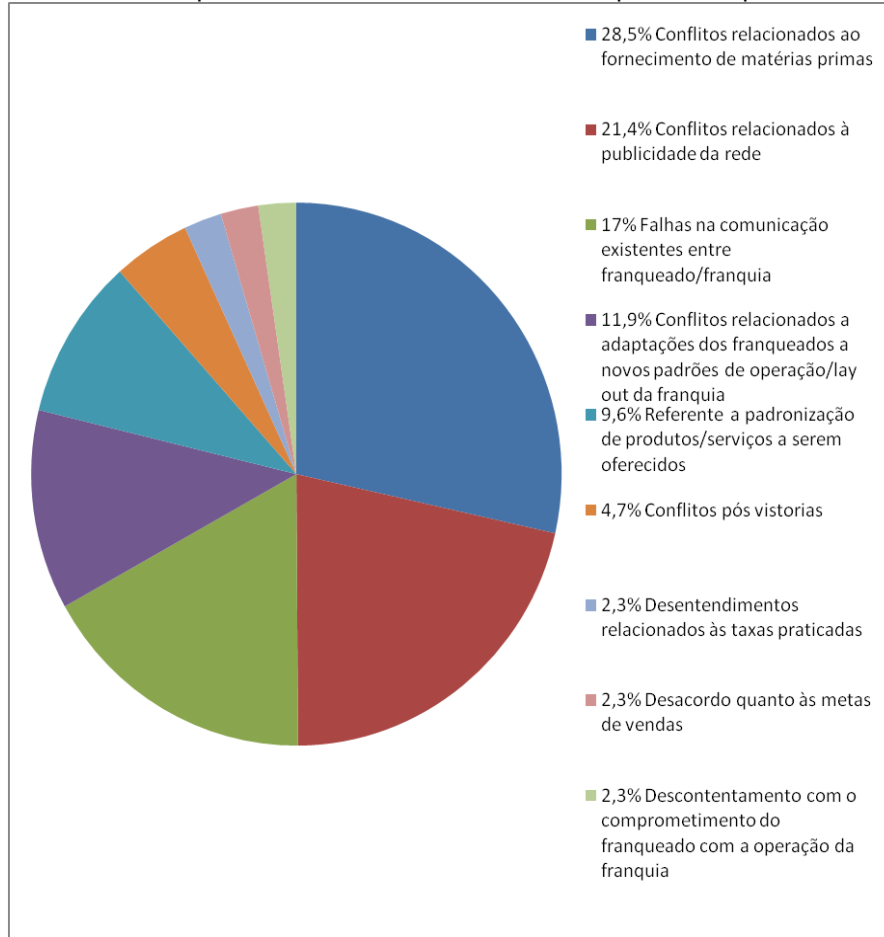
4,76% - Conflitos pós vistorias

2,39% - Desentendimentos relacionados às taxas praticadas

2,39% - Desacordo quanto às metas de vendas

2,39% - Descontentamento com o comprometimento do franqueado com a operação da franquia

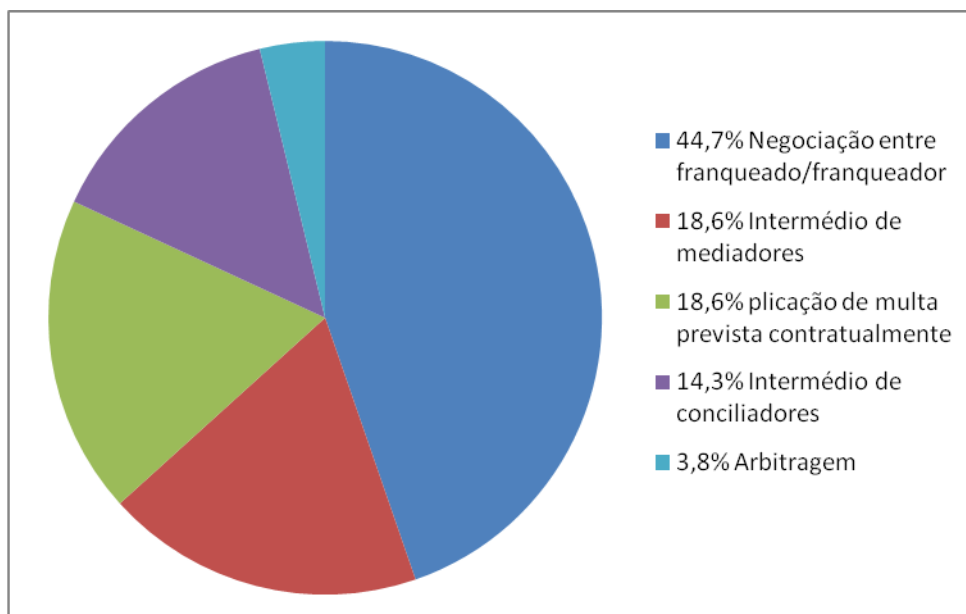
Gráfico 4: Principais conflitos com a rede relatados pelos franqueados



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

A negociação entre franqueado e empresa franqueadora é a forma mais freqüente apontada pelos entrevistados para a resolução dos conflitos. A participação de mediadores foi classificada em segundo lugar, empatado com a aplicação de multas previstas em contrato. Em seguida, destaca-se a participação de conciliadores.

Gráfico 5: Formas utilizadas para resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

De modo geral, a pesquisa foi bem avaliada pelos franqueados. Entretanto, um número considerável de franqueados entrevistados (38%) sugeriu que os resultados fossem encaminhados à empresa franqueadora como forma de obter melhoria na parceria entre os dois lados.

Além disso, nas considerações finais do questionário, houve a manifestação de insatisfação por parte de alguns franqueados, com a comunicação da rede. Entre alguns argumentos, foi salientado o descontentamento com o espaço de participação nas assembleias e com as ações de marketing, que, na visão deles, apresentam fotos irreais dos produtos, o que resultaria em uma situação de desrespeito com o consumidor.

Observa-se que a maioria deles reconhece a importância, para a empresa, de uma comunicação eficaz com os franqueados, entretanto, vêem ainda a empresa funcionando de forma burocrática, onde o ouvir é relegado a segundo plano.

## 6.1 Análise de resultados da pesquisa

Considerando as respostas e os anseios expressos pelos franqueados, observa-se que há espaço na empresa para a implantação de uma comunicação mais eficaz com os franqueados. Apesar de possuir equipe de comunicação

capacitada, segundo informou o diretor de marketing, vale investigar mais profundamente se as demandas de comunicação com os franqueados podem ser atendidas por esta equipe composta por quatro pessoas pois, lembrando Pereira (2006), a qualidade do canal de comunicação é fundamental para o sucesso nos negócios.

A diferença de perfis de franqueados é visível. Enquanto alguns dizem conhecer os projetos e ações da empresa, outros afirmam não ter acesso a canais de comunicação apropriados e, conseqüentemente, desconhecem informações importantes, projetos da rede e resultados de pesquisas contratadas. Entretanto, todos eles (100%) afirmaram ter grande interesse em receber informações da rede à qual estão vinculados.

Percebe-se, portanto, a necessidade de atenção maior quanto aos canais utilizados. Grande parte dos franqueados (56%) afirmou ter necessidade de um canal apropriado e mais freqüente para comunicação com a franqueadora e reforçam seu interesse em receber opiniões e dar sugestões.

Na opinião de Pereira (2006), é importante o empenho do franqueador para criar um “ótimo” canal de comunicação como forma de apresentar soluções para os problemas cotidianos, que são inevitáveis. Ele destaca que as trocas entre franqueados e franqueadores são ricas de conhecimento e experiências e podem trazer grandes contribuições para a empresa.

Apesar dos consultores de campo apresentarem-se rotineiramente como porta-vozes da rede – o que, de acordo com o Grupo Bittencourt (SUA FRANQUIA, 2015) é importante para garantir o elo entre a empresa e os franqueados –, é possível que aspectos importantes de interesse dos responsáveis pela operação das lojas não sejam contemplados nas visitas às lojas, que ocorrem uma vez por mês.

Vale destacar que a atuação de consultores treinados para dar apoio e prestar informações nos pontos de venda é vista como positiva, pois garante a presença da franqueadora nas lojas e o contato da rede com os franqueados e equipes.

Entretanto, vale citar Kunsch (2003), que destaca o papel fundamental da comunicação para se estabelecer confiança e possibilitar a co-criação, a partir da participação dos seus públicos. Para ela, a comunicação nas organizações é

essencial para que se tenha um clima favorável no ambiente organizacional. Além disso, a autora ressalta que só é possível atingir o comprometimento consciente e fazer correções e ajustes necessários a partir do envolvimento dos participantes do processo.

Apesar das assembleias e comitês serem freqüentes, a comunicação com a rede Giraffas, na visão dos franqueados, conta predominantemente com espaço limitado para participação de franqueados.

O acesso aos departamentos da empresa é considerado relativamente fácil por alguns franqueados. Entretanto, este não deve ser considerado o canal ideal. Sob o ponto de vista da comunicação organizacional, este formato atende de forma individualizada questões que possivelmente, poderiam interessar a outros. Este modelo representa, do ponto de vista da comunicação integrada, uma comunicação ultrapassada, onde as atividades eram desempenhadas de maneira isolada e difusa.

Bueno (2003) reforça que hoje a comunicação empresarial passou a trabalhar com diferentes canais para dar conta exatamente dos interesses e expectativas localizados, com tendência de segmentação de mercados e de públicos. Mais ágil e interativa, ela é reconhecida pelo seu potencial de possibilitar troca de informações e experiências.

No site da Associação Brasileira de Franchising, Pires (2014) destaca algumas vantagens do planejamento da comunicação com os franqueados.

- Permite uma agenda única norteadas por posicionamento e estratégias da marca e da rede;
- Otimização de esforços e recursos entre franqueadora e franqueados;
- Possibilita ação imediata e efetiva diante de problemas que surjam na operação de franquias.

Seguindo este planejamento, a autora acredita que os franqueados não precisarão organizar caminhos ou meios diferentes para manter a comunicação entre seus pares. Ao mesmo tempo, a franqueadora manterá atenção e conhecimento sobre tudo o que interessa e preocupa os franqueados.

A presidente da Profranquia & Negócios destaca ainda a transparência e a confiança como alguns atributos essenciais para o bom funcionamento de uma rede

de franquias e chama a atenção ao afirmar que a franqueadora é quem deve dar o exemplo, ser a referência fazendo da sua comunicação com os franqueados um bem para a rede.

Apesar de contar com alguns canais de comunicação importantes, como a extranet, as assembléias, os comitês e os consultores de campo, percebe-se, portanto, a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico de comunicação na rede Giraffas. Este deveria prever criação de um canal apropriado para trocas de informações e experiências entre franqueados e empresa franqueadora.

Lembrando Kunsch (2003), a comunicação é um ato de comunhão de idéias. Pressupõe um diálogo, não simplesmente uma transmissão de informações. Considerando que os franqueados compõem um público estratégico para a rede, o seu envolvimento e participação nos processos da rede possibilitaria, entre outras vantagens, a obtenção de alinhamento e engajamento dos franqueados aos objetivos da empresa, otimização de recursos e esforços entre franqueadora e franqueados, resolução de problemas com mais agilidade, além de harmonização de interesses da empresa, construção da reputação e imagem da rede e aprimoramento das relações entre os envolvidos.

## CONCLUSÃO

A comunicação interna posiciona-se hoje, como área estratégica nas empresas. Por ela passam situações essenciais para as organizações, como definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais. Entretanto, para que seja vista como eficiente, deve contar com o apoio incondicional da direção. A ela cabe, por sua vez, a tarefa de abrir as informações da empresa. Estas informações, segundo Kunsch e Bueno, devem ter a verdade como princípio, a rapidez e a competência como atributos e o respeito às diferenças individuais e a gestão participativa como valores.

Na opinião de Kunsch (2003), a comunicação pressupõe um diálogo. E este diálogo se inicia a partir do interlocutor. Assim, mapear os públicos de uma organização seria o primeiro passo para um direcionamento estratégico de relações públicas. Este foi o objetivo deste trabalho: identificar as características da comunicação do Giraffas com os franqueados, aqueles que coordenam os trabalhos da rede junto ao consumidor final, nos pontos de venda, e que podem ser considerados seu principal público.

Matrat (apud KUNSCH, 1997), destaca que os públicos devem ser avaliados a partir do poder que têm de influir nos objetivos da organização. Este estudo foi focado, portanto, nestes *stakeholders* que, mais do que investidores, são responsáveis pela operacionalização dos processos e pelo produto final oferecido nos restaurantes da rede.

O sistema de franquias é bem conhecido no Brasil e no mundo e representa um importante segmento econômico. Significa, para muitos, a oportunidade e a possibilidade de empreender de forma menos arriscada, ao utilizar-se da experiência adquirida por uma rede (franqueadora) já adaptada para dar todo o suporte necessário para a distribuição de bens e/ou serviços.

Partindo do princípio de que a comunicação interna é essencial para o bom funcionamento das organizações e que as empresas que buscam eficiência nesta área obtém mais sucesso, buscou-se estudar a comunicação da rede de franquias Giraffas com seus colaboradores e vice-versa.



Assim, após explorar bibliografia acerca da temática proposta – comunicação interna e empresas de franquias – foram identificadas, por meio de uma entrevista com o diretor de marketing da rede e um questionário respondido por franqueados e franqueadora, quais são as principais ferramentas utilizadas pela rede e os trâmites pelos quais passa toda a comunicação da empresa.

Além de identificar como é a estrutura da rede para comunicar-se com o que eles chamam de parceiros-investidores, este trabalho fez um diagnóstico da comunicação com os franqueados, responsáveis pelo desafio de gerir a ponta da cadeia produtiva dentro dos padrões estabelecidos pela rede.

A partir das respostas dos questionários de um percentual de cerca de 10% dos franqueados e da entrevista com o diretor de Marketing observou-se, primeiramente, que a dinâmica de comunicação da rede conta com pessoal especializado para capacitar e informar os responsáveis pela gestão das lojas: os supervisores de campo. Ao mesmo tempo, o Giraffas possui canais específicos para comunicação com os franqueados: a extranet *Giraportal*, e-mails, grupos de *Whats App*, comitês de área, que contam com a participação de alguns franqueados, e ainda assembleias abertas a todos, realizadas de forma regionalizada.

Em relatos dos proprietários de lojas, percebeu-se, entretanto, a necessidade de abertura de um canal específico para trocas e sugestões. É possível que informações importantes de interesse dos franqueados não estejam sendo contempladas nas visitas às lojas realizadas pelos consultores de campo.

A diferença de perfis de franqueados é visível. Enquanto vários afirmam conhecer os projetos e ações da franqueadora, e dizem não terem dificuldades de acesso aos departamentos da empresa, outros reclamam a falta de canais de comunicação apropriados, dizem desconhecer projetos da rede e pesquisas contratadas. Vale salientar que todos os franqueados entrevistados afirmaram ter muito interesse em receber informações da rede à qual estão vinculados.

As assembleias e comitês que contam com a participação de franqueados foram lembrados como um canal importante de comunicação com a rede mas, na visão dos franqueados, este possui espaço limitado para participação e, uma das queixas frequentes, ocorre predominantemente em mão única.

O acesso a vários departamentos da empresa é considerado fácil pelos franqueados. Entretanto, sob o ponto de vista da comunicação organizacional, estes não devem ser considerados canais de comunicação ideais, pois atendem de forma individualizada questões que possivelmente, poderiam interessar a outros. Assim, este formato de comunicação representa, do ponto de vista da comunicação integrada, um modelo ultrapassado, quando as atividades eram desempenhadas de maneira isolada e difusa.

As respostas dos franqueados, e os estudos bibliográficos pesquisados, indicam, portanto, que há espaço na empresa para a implantação de uma comunicação mais eficaz com os franqueados.

Considerando a importância do papel da comunicação nas organizações, especialmente pela sua atribuição de estabelecer confiança e possibilitar a co-criação, por meio da participação dos seus públicos, a comunicação na rede Giraffas poderia ser pensada como um processo essencial para engajamento e comprometimento dos seus *stakeholders*, especialmente estes que são responsáveis pelo produto final oferecido aos clientes. A importância do franqueado na gestão é vista pela como fundamental por parte da empresa: “Entendemos que o sucesso de cada loja depende sobretudo do franqueado. A rede é coadjuvante no sucesso da loja e protagonista no sucesso da rede como um todo”, afirmou o diretor de Marketing da rede, Ricardo Guerra.

Vale ressaltar a tendência atual, na qual a comunicação organizacional se utiliza de diferentes canais para dar conta de interesses e expectativas localizados e segue a tendência de segmentação tanto de mercados quanto de públicos. Mais ágil e interativa, ela é reconhecida pelo seu potencial de possibilitar troca de informações e experiências.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE C.D. **A Solidão do Giraffo**. 1981. Disponível em <http://sibila.com.br/poemas/brasil/2774>. Acesso em: 06 nov. 2015
- BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional: O Treinamento de Recursos Humanos Como Rito de Passagem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000
- BARROSO L.F. **Franchising e Direito**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2002
- BRASIL. Lei 8.955/94. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8955.htm) Acesso em: 25 out. 2015
- BUENO, W.C. **Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa**. Barueri: Manole, 2003
- CHERTO M. **Franchising Revolução no Marketing**. São Paulo: Makron, 1988
- DAHAB S. **Entendendo Franchising: Uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e Médio Empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996
- EXAME**. Como a lanchonete Giraffas virou um negócio de 500 milhões de reais, 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/40/noticias/o-filhotinho-cresceu>. Acesso em: 15 out 2015
- GIGLIOTTI B. **Ainda há espaço para mais franquias no Brasil**. 2014. <http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/ainda-ha-espaco-para-mais-franquias-no-brasil>. Acesso em: 04 nov. 2015
- INFOMONEY**. As 100 varejistas brasileiras que mais faturaram. 2012. <http://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/2629323/100-varejistas-brasileiras-que-mais-faturaram>. Acesso 20 out. 2015
- KUNSCH, M.M.K **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003
- KUNSCH, M.M.K. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997
- LAVILLE, C.; DIONE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora Artmed. 2008.
- LEITE R.C. **Franchising Na Criação de Novos Negócios**. São Paulo: Atlas. 1990
- MATOS, G. G. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

O'BRIEN J.A.; MARACAS G.M. **Administração de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: AMGH, 2013

PEREIRA A.L.S **Franquia: 100% varejo e serviços**. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2006

PIRES M. **A comunicação entre franqueados no sistema de franquias**. 2014.  
<http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/a-comunicacao-entre-franqueados-no-sistema-de-franquias>. Acesso em: 1 dez. 2015.

ROBBINS S.P.; JUDGE T.A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

RODRIGUES J.R.G. **O Empreendedor e o Franchising**. São Paulo: Editora Erica Ltda, 1998

SCHNEIDER, A.A. et al. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese. 1991.

SEBRAE. **Franquias**. 2015. Disponível em:  
[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias\\_portal\\_sebrae.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf). Acesso em: 11 nov. 2015

SUA FRANQUIA. 2015. O engajamento dos franqueados das redes. Disponível em:  
<http://www.suafranquia.com/noticias/especial/2015/10/o-engajamento-dos-franqueados-das-redes.html>. Acesso em: 11 nov. 2015

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas**. São Paulo: Summus, 1986

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002

WIKIPÉDIA. Giraffas. 2015. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Giraffas>, Acesso em: 15 out. 2015

## APÊNDICE A – Questionário para franqueados

### A COMUNICAÇÃO VISTA PELOS FRANQUEADOS – QUESTIONÁRIO 1

1 – Você conhece os projetos e ações da empresa franqueadora?

☐ Sim

☐ Não

2 – Você se considera bem informado a respeito das ações e projetos desenvolvidos pela rede?

☐ Sim

☐ Não

3 – Como você avalia a distribuição de informação na rede com os franqueados?

☐ Centralizada

☐ Descentralizada

☐ De fácil acesso

☐ De difícil acesso

4 – Qual a sua opinião sobre a divulgação dos trabalhos da empresa?

☐ Bem divulgados

☐ Divulgados parcialmente

☐ Pouco divulgados

5 – Com que frequência você se comunica com a franqueadora?

☐ Diariamente

☐ Uma vez por semana

☐ Mais de uma vez por semana

☐ Quinzenalmente

☐ Mensalmente

6 – Em ordem de 1 a 7, quais os setores que mais necessita de contato:

☐ Marketing

☐ Operacional

☐ Ações Promocionais/Trade

☐ Recursos Humanos

☐ Compras e Suprimentos

☐ Financeiro

☐ Jurídico

7 – Você tem facilidade em manter contato com estes setores?

Marketing ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

Operacional ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

Trade ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

Recursos Humanos ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

Compras e Suprimentos ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

Financeiro ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

Jurídico ☐ Muito fácil ☐ Fácil ☐ Não tão fácil

8 – Em geral, você procura a rede para:

☐ Resolver problemas

☐ Dar sugestões/opiniões

☐ Fazer reclamações

☐ Buscar informações

9 – Qual o seu nível de interesse em receber informações de assuntos pertinentes à rede?

☐ Muito

- ☐ Pouco
- ☐ Indiferente
- ☐ Nenhum

10 – Existe algum canal aberto pela empresa para receber opiniões e sugestões dos franqueados?

- ☐ Sim Quais? \_\_\_\_\_
- ☐ Não

11 – Em caso negativo, você gostaria de contar com um canal com este fim?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12 – Que tipo de informação você compartilha com a rede?

- ☐ Vendas
- ☐ Fornecimento
- ☐ Marketing
- ☐ Custos
- ☐ Quadro de funcionários
- ☐ Necessidade de treinamento
- ☐ Projeção de vendas
- ☐ Outras \_\_\_\_\_

13 – Como são enviadas estas informações?

- ☐ Entrevista pessoal
- ☐ Conversa telefônica
- ☐ Intranet
- ☐ E-mail
- ☐ Supervisores
- ☐ Outros

14 –A rede se utiliza de algum instrumento de avaliação de satisfação dos franqueados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

15 – Que instrumentos são esses?

- ☐ Pesquisas formais de avaliação de satisfação efetuadas por consultorias
- ☐ Pesquisas formais de avaliação da satisfação efetuadas pela franqueadora
- ☐ Métodos informais (feeling do franqueador)
- ☐ Medição de comparação/elogios ao longo do tempo
- ☐ Outros \_\_\_\_\_
- ☐ Não aplicável

16 –Você concorda com este sistema de avaliação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17 – Quais os canais utilizados pela franqueadora para comunicar-se com os franqueados?

- ☐ Jornal interno
- ☐ Email
- ☐ Encontros esporádicos
- ☐ Reuniões
- ☐ Cartas
- ☐ Telefonemas
- ☐ Outros

18 – Existe algum tipo de associação/conselho/fórum para deliberação de assuntos de interesse dos franqueados?

- ☐ Sim Quais? \_\_\_\_\_

19 – Em caso positivo, Qual a periodicidade dos encontros?

- ☐ A cada três meses
- ☐ A cada seis meses
- ☐ Entre seis meses e um ano
- ☐ Anualmente
- ☐ A cada ano ou mais
- ☐ Não possui periodicidade definida
- ☐ Não existem encontros de franqueados previstos na organização

20 – Você conhece as ações desenvolvidas pela empresa nas seguintes áreas?

- |                  |                              |                              |
|------------------|------------------------------|------------------------------|
| Marketing        | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Promoções        | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Suprimento       | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Operacional      | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

21 – A franqueadora contrata serviços de consultorias especializadas para maior compreensão do mercado?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

22 – Os serviços oferecidos pela consultoria referem-se a

- ☐ Influência da marca
- ☐ Potencial de consumo
- ☐ Atuação da concorrência
- ☐ Mudanças de mercado alvo
- ☐ Mudanças setoriais
- ☐ Outros
- ☐ Não se aplica

23 – Os resultados das pesquisas são compartilhados com os franqueados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

24 - Como são informados os procedimentos operacionais da franquia?

- ☐ Pelos manuais de franquia
- ☐ Pela Intranet
- ☐ Pelo contrato
- ☐ Meios verbais
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

25 – Os franqueados participam ativamente de que decisões?

- ☐ Decisões estratégicas
- ☐ Mudança de fornecedores
- ☐ Gerenciamento de fundo de marketing
- ☐ Problemas com a concorrência
- ☐ Outras \_\_\_\_\_

Métodos para solução de conflitos:

26– Como são sanadas as dúvidas do franqueado?

- ☐ Entrevista pessoal
- ☐ Conversa telefônica
- ☐ E-mail
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

27 – Qual o tempo médio de resposta do franqueador às questões do franqueado?

- ☐ De 1 a 5 dias
- ☐ De 5 a 10 dias
- ☐ Até 15 dias
- ☐ 15 dias ou mais

28 – Em relação aos três conflitos mais frequentes entre franqueadora/franqueado – quais são as principais causas?

- ☐ Quebras contratuais
- ☐ Conflitos relacionados ao fornecimento de matérias primas
- ☐ Conflitos relacionados a adaptações dos franqueados a novos padrões de operação/lay out da franquia
- ☐ Conflitos relacionados à publicidade da rede
- ☐ Conflitos pós vistorias
- ☐ Conflitos causados por infrações na operacionalização da franquia
- ☐ Desacordos causados por multas aplicadas pela franqueadora à franqueada
- ☐ Inadimplência de taxas pelos franqueados
- ☐ Antagonismo gerado pela invasão territorial por outros franqueadores
- ☐ Desavenças causadas pela ação de concorrentes
- ☐ Aspectos relacionados à padronização de produtos/serviços a serem oferecidos
- ☐ Desentendimentos relacionados às taxas praticadas
- ☐ Desacordo quanto às metas de vendas
- ☐ Descontentamento com o comprometimento do franqueado com a operação da franquia
- ☐ Falhas na comunicação existentes entre franqueado/franquia
- ☐ Ausência do franqueado na operação da franquia
- ☐ Desavenças relacionadas à saída do franqueado do sistema de franquias

29 - Como os conflitos foram solucionados – Liste 3 causas, identificando 1 para o primeiro, 2 para o segundo e 3 para o terceiro caso

- ☐ Aplicação de multas previstas contratualmente
- ☐ Negociação entre franqueado/franqueador
- ☐ Intermédio de mediadores
- ☐ Intermédio de conciliadores
- ☐ Arbitragem
- ☐ Justiça comum

30 – Como você avalia esta pesquisa?

---



---



---



---



**APÊNDICE B – Questionário para empresa franqueadora****COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM FRANQUEADOS – QUESTIONÁRIO 2**Informações sobre a rede:

- 1 – Como surgiu a rede Giraffas?:
- 2 - Qual o número de lojas a rede possui hoje?
- 3 – Qual a importância da rede no contexto econômico nacional/internacional?
- 4 - Em quantas cidades?
- 5 - E em quantos estados?
- 6 - Alguma loja fora do Brasil?
- 7 - Quantas e onde?
- 8 - Quantos franqueados a rede possui?
- 9 - Como você definiria um franqueado?
- 10 – Descreva brevemente qual a estrutura de comunicação da rede Giraffas, sua posição dentro do organograma da empresa e como é realizada a comunicação com os franqueados.

Comunicação com o franqueado:

- 1 – Existe algum canal aberto pela empresa para receber opiniões e sugestões dos franqueados?  
☐ Sim  
☐ Não

- 2 – Que tipo de informação vinda dos franqueados interessa a rede?

- ☐ Vendas  
☐ Fornecimento de Mercadorias e suprimentos  
☐ Marketing  
☐ Promoções  
☐ Custos em geral  
☐ Recursos Humanos  
☐ Operacional  
☐ Outras: \_\_\_\_\_

- 3 – Como são coletadas estas informações?

- ☐ Entrevista pessoal  
☐ Conversa telefônica  
☐ E-mail  
☐ Supervisores de campo  
☐ Call Center  
☐ Outros \_\_\_\_\_

- 4 – A rede se utiliza de algum instrumento de avaliação de satisfação dos franqueados?

- ☐ Sim  
☐ Não

- 5 – Que instrumentos são esses?

- ☐ Pesquisas formais de avaliação de satisfação efetuadas por consultorias  
☐ Pesquisas formais de avaliação da satisfação efetuadas pela franqueadora  
☐ Métodos informais (feeling do franqueador)  
☐ Medição de comparação/elogios ao longo do tempo  
☐ Outros \_\_\_\_\_  
☐ Não aplicável

6 – Quais os canais utilizados pela franqueadora para comunicar-se com os franqueados?

☐Jornal interno

☐Email

☐Encontros esporádicos

☐Assembléias

☐Reuniões

☐Cartas

☐Telefonemas

☐Outros: \_\_\_\_\_

7 – Existem conselhos (encontros) de franqueados na organização?

☐Sim

☐Não

8 – Em caso positivo, Qual a periodicidade dos encontros?

☐A cada três meses

☐A cada seis meses

☐Entre seis meses e um ano

☐Anualmente

☐A cada ano ou mais

☐Não possui periodicidade definida

☐Não existem encontros de franqueados previstos na organização

9 – Existe aceitação de mudanças nos padrões (de fornecimento, atendimento, lay out) por sugestão de franqueados?

☐ Sim

☐Não

10 – A franqueadora contrata serviços de consultorias especializadas para maior compreensão do mercado?

☐ Sim

☐Não

11 – Os serviços oferecidos pela consultoria referem-se a

☐Influência da marca

☐Potencial de consumo

☐Atuação da concorrência

☐Mudanças de mercado alvo

☐Mudanças setoriais

☐Outros: \_\_\_\_\_

☐Não se aplica

12 – Os resultados das pesquisas são compartilhados com os franqueados?

☐ Sim

☐Não

13 - Como são informados os procedimentos operacionais da franquia?

☐Pelos manuais de franquia

☐Pela Intranet

☐Pelo contrato

☐Meios verbais

14 – Os franqueados participam ativamente de que decisões?

☐Decisões estratégicas

☐Mudança de fornecedores

☐Gestão de fundo de marketing

☐Problemas com a concorrência

☐Outras: \_\_\_\_\_

Métodos utilizados para solução de conflitos:

1 – Como são sanadas as dúvidas do franqueado?

- ☐ Entrevista pessoal
- ☐ Conversa telefônica
- ☐ Assembléias
- ☐ Reuniões
- ☐ Carta
- ☐ Outros: \_\_\_\_\_

2 – Qual o tempo médio de resposta do franqueador às questões do franqueado?

- ☐ De 1 a 5 dias
- ☐ De 5 a 10 dias
- ☐ Até 15 dias
- ☐ 15 dias ou mais

3 – Em relação aos três conflitos mais freqüentes entre franqueadora/franqueado – quais são as principais causas?

- ☐ Quebras contratuais
- ☐ Conflitos relacionados ao fornecimento de matérias primas
- ☐ Conflitos relacionados a adaptações dos franqueados a novos padrões de operação/lay out da franquia
- ☐ Conflitos relacionados à publicidade da rede
- ☐ Conflitos pós vistorias
- ☐ Conflitos causados por infrações na operacionalização da franquia
- ☐ Desacordos causados por multas aplicadas pela franqueadora à franqueada
- ☐ Inadimplência de taxas pelos franqueados
- ☐ Antagonismo gerado pela invasão territorial por outros franqueadores
- ☐ Desavenças causadas pela ação de concorrentes
- ☐ Aspectos relacionados à padronização de produtos/serviços a serem oferecidos
- ☐ Desentendimentos relacionados às taxas praticadas
- ☐ Desacordo quanto às metas de vendas
- ☐ Descontentamento com o comprometimento do franqueado com a operação da franquia
- ☐ Falhas na comunicação existentes entre franqueado/franquia
- ☐ Ausência do franqueado na operação da franquia
- ☐ Desavenças relacionadas à saída do franqueado do sistema de franquias

4 - Como os conflitos foram solucionados – Liste 3 causas, identificando 1 para o primeiro, 2 para o segundo e 3 para o terceiro caso

- ☐ Aplicação de multas previstas contratualmente
- ☐ Negociação entre franqueado/franqueador
- ☐ Intermédio de mediadores
- ☐ Intermédio de conciliadores
- ☐ Arbitragem
- ☐ Justiça comum

4 - Como você define a comunicação da rede com os franqueados:

- ☐ Excelente
- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima

5 – Como você avalia esta pesquisa?

---

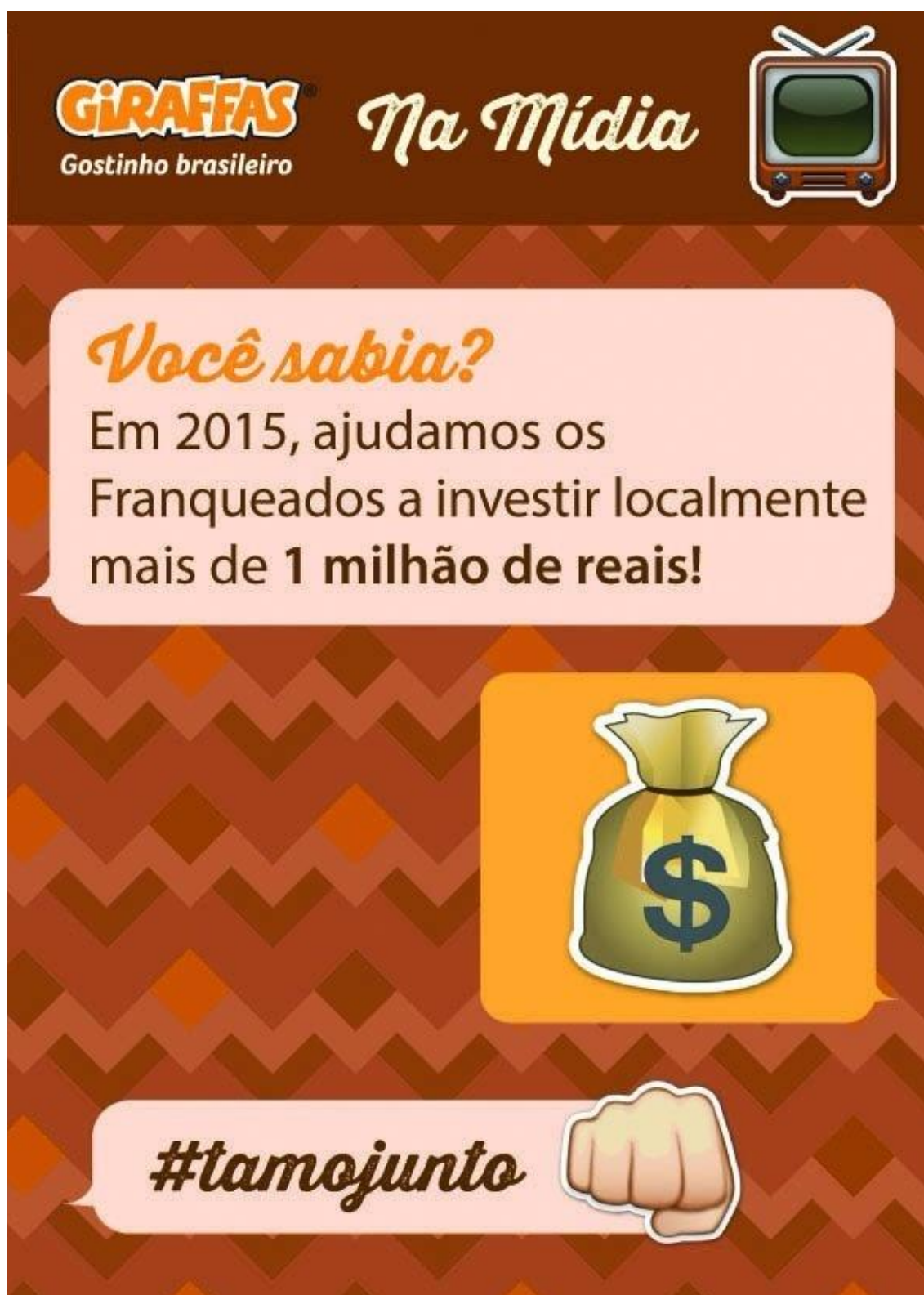


---



---

## APÊNDICE C – Imagens para Whats App enviadas para franqueados



**GIRAFFAS**  
Gostinho brasileiro

*Na Mídia*



### *Você sabia?*

Em relação a 2014, aumentamos em 10% na consideração do consumidor na hora de escolher uma marca para realizar suas refeições.



*#énóis*

